

IDENTITÉ RÉVÉLÉE : UNE APPROCHE ETHNOGRAPHIQUE DE LA SINGULARITÉ

Éric GAUTIER

Université Panthéon-Assas, Paris II
(France)

Catherine

VOYNNET FOURBOUL

Université Panthéon-Assas, Paris II
(France)

RÉSUMÉ :

Quand une organisation rencontre des désagréments profonds et durables, des questions identitaires sont très régulièrement soulevées. Se pose la question de la mesure de l'identité pour les organisations dans lesquelles des tentatives d'auto-observation sont mises en œuvre. Nous définirons « l'identité révélée » comme un processus au cours duquel un consultant utilisant un outil définit l'identité d'une organisation qu'il énonce à ses membres, lesquels accèdent alors à la compréhension de cette identité. Nous allons étudier en quoi la méthode ethnographique aide à comprendre le phénomène de révélation à partir d'une recherche menée auprès de participants à une session de formation avec un recueil de données à partir d'une observation participante et d'une analyse vidéo.

Mots-clés : Identité révélée ; Singularité ; Consultants ; Ethnographie ; Vidéographie

INTRODUCTION

Quand une organisation rencontre des désagréments profonds et durables et que des solutions techniques ont échoué, des questions identitaires sont très régulièrement soulevées (Albert, Whetten, 1985). Se pose la question de la mesure de l'identité pour les organisations dans lesquelles des tentatives d'auto-observation sont mises en œuvre. A partir des travaux de Gagliardi (1986) et Gioia et al. (2000) nous distinguerons deux composantes de l'identité (figure 1) : l'une dynamique qui se construit au fil du temps et des événements et l'autre stable constituée d'invariants transmis par le fondateur (Schein, 1983). Cette partie stable au fil du temps présente l'avantage en tant que fait social objectif, de pouvoir être mesuré.

Si l'identité existe par ses propriétés organisationnelles, en revanche elle n'est ni nécessairement accessible ni parfaitement partagée de façon égale à la perception des membres de l'organisation. Cela peut expliquer leurs interrogations et le recours à un consultant spécialisé dans le but de les aider à accéder au sens de cette identité pour donner un cadre à l'action managériale et stratégique. En effet,

le consultant en tant que tiers dispose d'un positionnement privilégié pour accompagner les personnes en entreprise en quête d'identité. Il est en effet complexe de pouvoir s'auto-observer.

Nous avons pu suivre dans le cadre d'un cabinet de consultants différentes interventions menées auprès de clients au cours desquelles une révélation de leur identité était menée. Nous définirons "l'identité révélée" comme un processus au cours duquel un consultant 1) opère une catégorisation et définit l'identité d'une organisation selon un modèle et les données de terrain recueillies ; 2) énonce cette identité projetée auprès des membres de l'organisation au sens de Luhmann (2011) et au cours duquel les membres ; 3) accèdent à la compréhension et à des formes de reconnection à propos de cette identité. La révélation constitue également une particularité de l'effet miroir (Krief, Zardet, 2013) produit après présentation d'une image des expressions des acteurs afin d'obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement des résultats. La différence réside dans l'utilisation d'un prototype assimilable à une catégorisation déductive. En outre le concept de révélation fait écho aux travaux sur la psychanalyse des organisations d'Enriquez (2003) dans la mesure où la connaissance inconsciente des participants de l'identité organisationnelle devient consciente sous l'action de la présentation des prototypes par les consultants. Toutefois il existe une distance entre la reconnaissance de l'organisation comme une identité et l'individu puisqu'il n'est pas question d'évoquer l'identification.

Cette « identité révélée » suppose elle-même un dispositif d'observation dans le cadre de l'intervention. Nous proposons d'adopter une démarche ethnographique (Christianson, 2016 ; Van Maanen, 2006) avec : 1) un recueil des données lors de sessions de formation par une observation participante ; 2) une analyse des émotions affichées par les membres participants avec en appui l'utilisation d'un enregistrement de type vidéo de ces sessions de formation (Health et al. 2010). En effet, la vidéographie permet d'observer finement le moment de basculement et de reconnaissance dans le processus de l'identité révélée ; 3) une analyse à froid complète l'ensemble.

Ainsi, l'objectif du papier est de montrer comment des individus affiliés à une organisation accèdent au sens de l'identité dans le processus d'identité révélée par un consultant. Cette communication vise également à montrer l'intérêt de la méthode ethnographique pour le consultant, sa portée, ses limites et les aménagements possibles.

1. L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE

Selon Albert et Whetten (1985) les caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation permettent de répondre à des questions identitaires "Qui sommes-nous ? Dans quel genre d'entreprise sommes-nous ? Que voulons-nous devenir ?". L'identité organisationnelle fait émerger du sens (Weick, 1995). Elle est aussi un schéma d'interprétation et d'action de l'organisation (Gioia et Thomas, 1996) et crée des référents utilisables par le management, des contraintes dans un but de congruence et de légitimité (Dutton et Penner, 1993 ; Ashforth et Mael, 1996).

L'identité organisationnelle a un lien avec l'identité individuelle et groupale. Selon Erikson (1968) la formation de l'identité relève d'une interaction entre le psychologique et le social. Dans le champs de l'identité sociale Mead (1934), Tajfel et Turner (1985) démontrent que l'identité se construit dans l'interaction avec les autres. Par conséquent, l'appartenance au groupe, les relations intergroupes et les identifications qui en résultent participent à la construction de l'identité organisationnelle. Whetten et Godfrey (1998) mettent en relief l'importance du mécanisme d'identification dans l'élaboration de l'identité organisationnelle. Selon Pratt (1998) le processus de l'identification consiste pour un individu à intégrer la perception de son identité propre et la perception de l'identité de l'organisation. Cette dernière est largement reliée à sa mission et à ce qu'elle fait pour l'accomplir (McMillan, 1987). Elle se focalise sur les caractéristiques qui définissent pour les acteurs le cœur, l'essence de l'organisation tout comme l'identité d'un individu dans un contexte social donné est largement reliée à son rôle dans ce contexte.

Selon Luhmann (1995) l'identité n'est rien de moins que la détermination et la localisation d'une réduction de la complexité. Dans sa théorisation, l'identité est construite comme une forme temporelle sans signification substantielle. L'exigence d'une communication liée à l'identité provient de l'expérience que les systèmes sociaux et psychiques des sociétés modernes sont observés par les autres et par eux-mêmes, mais que ces observations ne déterminent pas le lieu, la substance ou la forme de ces systèmes.

Au delà de l'auto-observation des systèmes organisationnels, Luhmann (2011) aborde dans l'identité, le concept d'autodescription qui s'entend comme la production d'un texte ou de l'équivalent fonctionnel d'un texte. Il s'agit d'une prise de conscience des variables qui contrôlent son propre fonctionnement.

L'autodescription se différencie de l'auto-observation courante, par laquelle le système sécurise la relation avec lui-même, la production de l'absorption de l'incertitude et la connectivité de la décision (Luhmann, 2011). Une autodescription ne peut pas en soi éliminer l'intransparence du système pour lui-même. Elle la remplace et la supprime, comme un substitut, c'est-à-dire un cryptage. Cela explique le recours à des observations externes au système pour améliorer et suppléer aux points aveugles de l'auto-observation.

Dans l'objectif de catégoriser à l'aide d'un outil l'identité organisationnelle, nous l'aborderons dans sa dimension fonctionnaliste c'est-à-dire comme un "fait social objectif qui peut être découvert, mesuré, et également géré" (Oliver et Roos, 2006). L'identité organisationnelle apparaît ainsi comme un phénomène complexe qui nécessite une méthode adaptée pour l'étudier d'autant que les chercheurs adoptent une conception dynamique de l'organisation (Langley & Tsoukas, 2010) considérée comme un processus d'organisation en continu ou d'« organizing » (Weick, 1979).

1.1. L'émergence de la singularité

À ce jour, la majorité des recherches sur la dynamique de la construction identitaire s'est concentrée sur les efforts nécessaires à la création ou la transformation des identités organisationnelles. La persistance identitaire est un concept souvent considéré comme problématique et sous-exploré par les chercheurs (Olivier et Roos, 2006). Certaines organisations ont pourtant une identité "forte" qui perdure dans le temps malgré les menaces de l'environnement. Nous appellerons ce phénomène la "singularité identitaire", objet de notre recherche.

Dans la distinction apportée par Ricoeur (1990) : l'identité est comprise au sens d'un même (idem) et d'un soi-même (ipse), les deux étant complémentaires : c'est ce qui demeure fixe malgré les changements qui est au coeur de la première partie du travail du consultant (l'idem ou mêmeté), même si le maintien volontaire de soi devant autrui (l'ipséité) fait aussi partie de l'identité. De plus l'identité narrative assurant la permanence dans le temps du caractère et le maintien de soi (Ricoeur, 1990, p.196) est sollicitée dans la deuxième partie de l'intervention à propos du rôle de la narration dans la stabilisation de l'identité (figure 1).

Pour Schein (1983, 1984) se trouvent dans les profondeurs de l'organisation des « postulats » de base ou sous-jacents qui sont inconscients, invisibles et font référence à la nature de la réalité, à la nature de l'homme, à ses activités et ses relations. Ils traduisent les attitudes adoptées à l'intérieur de l'organisation ainsi que le comportement de celle-ci vis-à-vis de l'extérieur. Les postulats sont considérés comme acquis et stables alors que les valeurs peuvent être expliquées et remises en cause.

Plus récemment, Judge et al. (2015) postulent que les entreprises sont "estampillées" à leur création par différents éléments qui résistent au changement. Elles sont soumises à un processus d'empreinte organisationnelle au cours de leur période de fondation dans le sens où la structure organisationnelle tend à refléter des éléments puissants de l'environnement au sein duquel elle a été fondée (Dobrev et Gotsopoulos, 2010 ; Boeker, 1989). L'empreinte peut ainsi avoir de fortes influences sur les entreprises qui durent bien au-delà de leur stade fondateur (Marquis et Tilcsik, 2013).

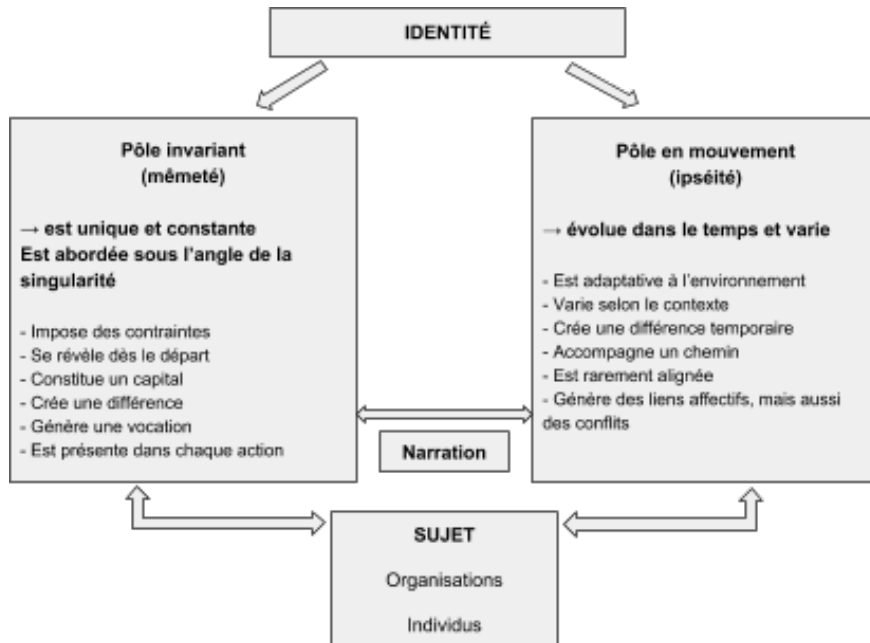


Figure 1 : *L'identité organisationnelle est constituée d'une singularité et d'un pôle en mouvement d'après Gagliardi (1986), Gioia et al. (2000), Ricoeur (1990)*

La singularité sert de point d'ancrage stable à une structure malgré l'environnement changeant. En effet, le système n'est pas identique à lui-même selon le temps : il y a des états qui marquent et définissent son identité (histoire, procédures et objectifs) (Beacker, 2006).

La construction des identités en tant que pratique sociale empiriquement observable dans le contexte des organisations ne peut être comprise que si on prend en compte une stabilisation de l'identité. Par ailleurs, en référant à des attentes différentes de l'environnement, l'organisation construit une identité reliée à un contexte en référence aux attentes spécifiques. Luhmann montre que les autodescriptions qui sont plausibles dans un contexte spécifique sont toujours le produit de différentes formes existantes possibles de description (Siri et al. 2012). Cela signifie qu'il est très improbable de révéler une identité totale, en revanche, une représentation de la partie stable de l'identité, peut être énoncée.

La singularité s'apparente à une part de l'identité dominante et persistante. La logique identitaire dominante peut s'apprécier par des affirmations institutionnelles (Ravasi et Schultz, 2006) et suppose un cadre identitaire collectif à l'intérieur duquel les membres de l'organisation peuvent avoir leurs propres perceptions de l'identité de l'organisation.

1.2. L'implication des consultants

Selon Luhmann (1989/2005) les tentatives de communication produites par les consultants en gestion sont un irritant pour le système du client. Les consultants ne "savent pas mieux" ; ils sont capables d'observer les acteurs et de les voir sous un autre jour que les acteurs quand ils essaient de s'observer. C'est cette différence dans les points d'observation qui peut devenir "irritante, stimulante et finalement productive" (Luhmann 1989/2005, p.364).

De nombreux outils sont utilisés par les consultants dans le cadre de prestations de conseil aux organisations. La "singularité" utilisée dans notre étude de cas est une catégorisation en six noyaux soit six modèles de singularité. Saisir la singularité des organisations, des dirigeants et des équipes revient à déterminer le positionnement dans cette catégorisation. Ensuite la révélation de cette catégorisation par le consultant permet de lever le voile sur une représentation à propos du modèle du client. Cette communication de la singularité offre au client la possibilité d'une nouvelle perception complétant son auto-observation et une capacité à trouver du sens.

Après avoir analysé des centaines de parcours de dirigeants et d'organisations, tout secteur confondu, Mathieu (2015) a formalisé six typologies d'identité. La logique de l'outil est aussi applicable au management des équipes : dans cette représentation, chacun a sa propre singularité et peut mieux connaître celle de l'organisation qu'il sert. En intégrant cette catégorisation, l'outil met l'accent sur l'alignement des choix stratégiques et ouvre la voie de l'élucidation de dysfonctionnements managériaux et stratégiques qui ne sont pas liées à des erreurs techniques mais explicables par des erreurs identitaires. La singularité est catégorisée par six noyaux (tableau 1) résultant de la combinatoire des trois fonctions "Guerrier, Producteur, Souverain" étudiées par Dumézil (1968) et des trois questions fondamentales de la connaissance mises en avant par Le Moigne (2012) : pourquoi ? Comment ? Quoi ? La singularité est établie par l'analyse des discours des managers et des messages de communication des sociétés à l'aide d'une base de données constamment enrichie de mots et expressions.

<p>Souverain Magicien (SGP) Être la référence, occuper pleinement sa place Maître de l'espace, il est puissant et est un grand clairvoyant. Il maîtrise son territoire, initie de grands projets. Il dispose d'une vision globale et unificatrice. Il crée du lien et génère de la richesse en la partageant.</p>	<p>Souverain Juriste (SPG) Organiser la durée et protéger la vie Porteur d'une investiture, il est le maître du temps et de la transmission. Il crée l'harmonie et le consensus pour construire une unité pour garantir la vie. Il est sobre mais apporte de l'innovation lorsque c'est nécessaire.</p>
<p>Guerrier Cosmique (GSP) Prendre en main son destin Instigateur de la rupture, il remet en cause les croyances du passé. Il est maître de son destin et propulse avec énergie et volonté sa trajectoire vers l'avenir en quête d'un essentiel.</p>	<p>Guerrier humain (GPS) Dépasser les contraintes matérielles À l'image du héros, il se montre dynamique et aime les défis : il cherche à surmonter les obstacles et à dépasser ses propres limites. Il est pragmatique, se voue au service de l'humain et se concentre sur l'excellence.</p>
<p>Producteur Réinventeur (PSG) Préparer une vie meilleure Privilégiant le désir, il est un ré-enchanteur de la vie doué d'une forte sensorialité et de valeurs humanistes. Il est le maître de l'association et de l'éthique au service du savoir et agit pour un progrès au quotidien.</p>	<p>Producteurs Séducteur (PGS) Révéler le potentiel et la valeur Véritable détecteur du potentiel, il part à partir de peu en croyant que tout est possible. Il accorde beaucoup d'importance à la personne et à sa valeur. Il est ambitieux, innovant et vit dans l'instant.</p>

Tableau 1 : Les caractéristiques des six noyaux de singularité

Cette recherche consiste à étudier la révélation de la singularité identitaire des organisations ou de leurs membres par un consultant, sur la base d'une étude de cas qui sert d'illustration.

2. L'IDENTITÉ RÉVÉLÉE SUR LA BASE D'UNE ÉTUDE DE CAS

2.1. Méthodologie terrain

La mesure de l'identité qui consiste à opérationnaliser et à observer empiriquement l'identité organisationnelle peut être accomplie de multiples manières : 1) par des approches interprétatives essentiellement qualitatives reposant sur l'analyse de discours, l'analyse et narrations ; 2) par des méthodes de type "grounded theories" fondées sur les perceptions et les croyances des membres de l'organisation ; 3) par un mixte éclectique d'études croisant des croyances construites et les caractéristiques clés de l'organisation requérant des sources variées (les perceptions des membres, des documents internes et externes, des observations participantes, des symboles et artefacts et les attributs organisationnels visibles) et des analyses sous forme d'études de cas ; 4) par une analyse de données d'enquêtes quantitatives concernant les attributs résidant dans ces structures système missions valeurs objectifs et priorités ; 5) par des méthodes quantitatives d'analyse de données secondaires constituées dans des ensembles historiques larges et faisant usage de calcul de régression. (Foreman, Whetten, 2016).

L'originalité de ce travail est qu'il permet d'inclure l'approche d'un consultant utilisant comme outil un prototype identitaire.

Par ailleurs s'agissant du processus de révélation, les études quantitatives ne permettent pas de rendre compte des éléments d'une expérience notamment de ce qui est indicible et qui relève de perceptions, de ressentis (Harquail et King, 2002). La méthode ethnographique est recommandée pour aborder des sujets difficilement quantifiables, étudier des phénomènes complexes en vue de construire une nouvelle théorie (Fraenkel et Wallen, 1990) et des pratiques en mouvance (Van Maanen, 2006). En effet, l'ethnographie permet d'être au dedans de l'entreprise pour recueillir des faits élémentaires (Dumez, 1988). Selon Geertz (1973), seule une immersion en profondeur permet à l'ethnographe de fournir un compte rendu détaillé contextuel avec des informations localisées.

Nous constituons un binôme enseignant-chercheur (non participant) et d'observateur-participant (consultant chercheur au sein du cabinet de consultants et imprégné de ses méthodologies depuis cinq ans) adoptant une approche ethnographique au sens de Schein (1987) : choix du sujet et de l'organisation à étudier dans le cadre d'une coopération, collecte des données concrètes afin d'en comprendre la culture, participation des membres de l'organisation.

Pour cela :

1) une observation attentive est produite en continue et a recours à l'utilisation de la vidéo afin de saisir ces moments charnières. La vidéo-ethnographie consiste sur la base d'enregistrements vidéo à capturer et à effectuer une analyse fouillée d'enregistrements d'activités et d'interactions naturelles (Streeck & Mehus, 2005). La justification de son utilisation dans les études de gestion est que "les interactions sociales" sous-tendent notre compréhension de ce qui se passe dans les paramètres organisationnels, formant les micro-fondations des processus organisationnels (Llewellyn & Hindmarsh, 2010). Des exemples de ces études incluent des explorations des émotions affichées par les membres de l'équipe. L'intérêt pour cette méthode est l'identification de "détails infiniment riches des événements transitoires" (Cohen, 2010, p.34), tels que l'expression affective nuancée et riche du visage / voix / verbale ou corporelle (Bartel et Saavedra, 2000 ; Liu et Maitlis, 2014). En outre, un épisode est défini comme un moment significatif ou une "tranche" (Goffman, 1974, p.10). Luhmann (1995) et Hendry et Seidl (2003) définissent un épisode comme une séquence d'événements structurés en termes de début et de fin.

2) des entretiens ont été réalisés auprès des participants 6 mois après la formation afin de recueillir les premiers impacts de l'identité révélée. L'analyse qualitative des données selon les principes de la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss, 1967) est centrée sur un codage axial. Tous les entretiens retranscrits ont été codés à l'aide du logiciel QDA Miner, qui présente une facilité d'utilisation et une fiabilité dans la production de matrices de cooccurrences, pour élaborer une catégorisation au cours de laquelle des catégories (codage ouvert et axial) (le soi, la relation avec les autres, la représentation ou réflexivité, le sens, l'énergie et la légitimité) ont été déclinées par leurs propriétés.

2.1.1. Étude de cas : formation à la singularité

Le cabinet de consultant réunit régulièrement des personnes d'horizon divers pour les former à la singularité. A titre d'illustration, une de ces formations est choisie pour observer le processus de la révélation identitaire.

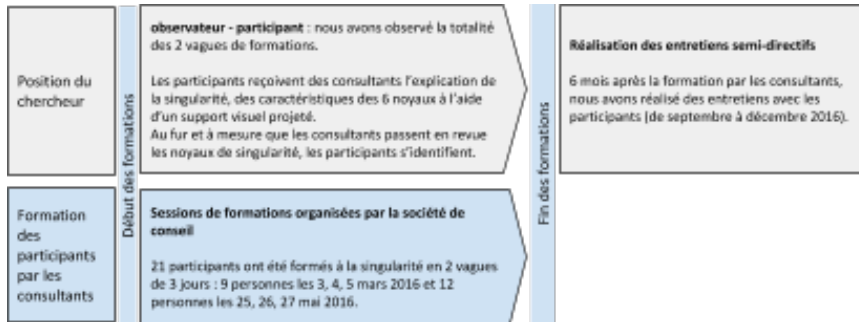


Tableau 2 : Étapes de la recherche

L'observation est menée auprès de 21 participants (9 cadres d'entreprise, 5 consultants, 4 étudiants de niveau master 2, 1 doctorant, 1 en reconversion professionnelle, 1 en recherche d'emploi). Leurs motivations varient : mieux se connaître, améliorer leurs relations professionnelles, mieux comprendre leur environnement et les autres, élaborer un projet professionnel, gérer un changement, trouver leur place. Ils ont été formés en 2 vagues de 3 journées selon un protocole conçu en 6 demi-journées dans des conditions homogènes de 2 fois 1h30 avec une pause de 30 mn dans un même lieu avec un support d'animation de 226 slides projeté. Il s'agissait de 1) faire découvrir aux participants leur noyau de singularité 2) les connecter à des éléments de même singularité : pays, villes, entreprises, dirigeants, mythologie, personnages (chanteurs, acteurs, hommes politiques, artistes...) 3) faire connaître aux participants les autres noyaux de singularité.

Un enregistrement sous format vidéo a été réalisé à l'aide d'une caméra fixe (figure 2) (Knoblauch, Schnettler 2012) ; ensuite des entretiens ont été réalisés avec les participants. Il s'agit de capter les réactions et les interactions des participants, les comportements non-verbaux afin de comprendre et de qualifier le processus à l'œuvre. L'analyse des vidéos utilise partiellement la structure des affects de Watson et Tellegen (1985) en retenant les notions d'engagement, de désengagement, et les comportements non verbaux (Guirdham, 2002).

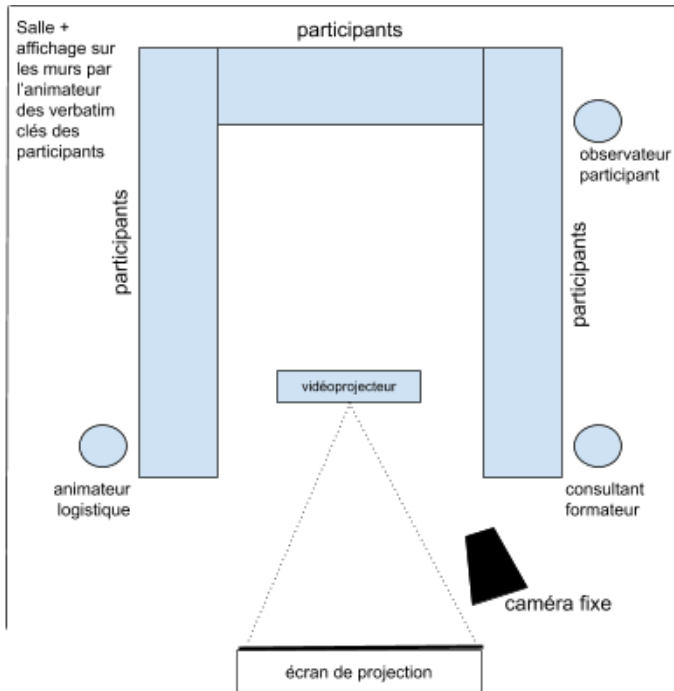


Figure 2 : *Présentation de type bifocale selon Knoblauch et Schnettler (2012)*

2.2. Les résultats du terrain

2.2.1. Les observations issues de la vidéographie

Durant la formation les participants ont découvert leur noyau de singularité. Ce moment de découverte a permis dans le cadre de cette recherche de mettre en évidence un phénomène de révélation identitaire.

Noyau de singularité (prototype)	Répartition par auto-catégorisation des participants
Guerrier Cosmique (GSP)	5 participants
Guerrier Humain (GPS)	3 participants
Producteurs séducteurs (PGS)	4 participants
Producteurs réinventeurs (PSG)	6 participants
Souverains juristes (SPG)	2 participants
Souverain Magicien (SGP)	1 participants

Tableau 3 : Répartition des participants par prototypes de singularité par auto-catégorisation

Au fur et à mesure de la présentation par le consultant des caractéristiques de chaque noyau de singularité, chacun des participants s'est reconnu dans un profil en effectuant une auto-catégorisation (Hogg, Terry, 2000). Cette auto-catégorisation s'appuie sur l'usage de prototypes, selon la répartition indiquée dans le tableau 3 à partir de l'outil de la singularité.

Les 21 participants ont été observés avec les enregistrements vidéo. A la suite (tableau 4) figure **un exemple** focalisé sur l'observation d'un participant qui illustre la technique d'analyse.


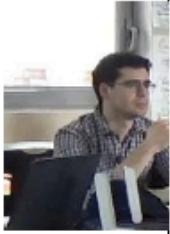

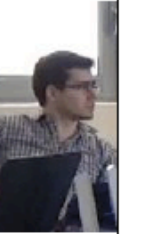
<p>Participant : 28 ans, analyste senior, directeur associé</p> <p>Noyau de singularité : PGS (Producteur séducteur)</p> <p>4 mars 2016</p>					
	Episode	T0 = début	T1=T0+22 mn	T2=T0+ 1h06mn	T3=T0+ 1h30mn
	Ce que fait le consultant	Présentation des caractéristiques et des motivations du noyau de singularité PGS avec projection de slides	Pour compléter, illustrations du noyau PGS à l'aide de musiques, vidéos, référence à des pays, entreprises et personnages connus de même singularité	Les participants qui se reconnaissent dans ce noyau de singularité sont invités à réagir	L'ensemble des participants sont invités à s'exprimer. Le consultant collecte les réactions et fait des relances.
	Ce qui est observé : gestes du participant	Position neutre, légèrement défensive, posture fermée rigide, contact des yeux limité, bouche couverte par un stylo	Ouverture : buste penché en avant, mains qui s'ouvrent, contact des yeux	Regard alerte, expressivité	Buste ouvert et asymétrique, en ouverture latérale, nombreux mouvements du corps
	Emotions et affect	Interrogation, hésitation, nervosité : affect légèrement négatif	Devient particulièrement attentif dès lors qu'il se reconnaît dans le profil de singularité présenté : → instant de révélation	Pose des questions	En interaction avec les autres participation : affect positif (enthousiasme, excitation, activité)
Engagement	Calme : désengagement	Surprise, étonnement : engagement suscité	Engagement vertical (avec les intervenants)	Engagement horizontal (avec les autres participants)	

Tableau 4 : *Évolution de la posture et des gestes du participant au moment où il découvre l'explication du noyau de singularité auquel il s'identifie.*

Durant l'exposé du consultant, le participant écoute (T0). Au fur et à mesure qu'il se reconnaît dans l'explication d'un profil de singularité il devient plus attentif (T1) et montre de l'intérêt en posant des questions au consultant (T2). Il va ensuite entrer dans des interactions avec la salle, communiquer des ressentis

et ce qui fait sens pour lui. L'observation de la gestuelle et l'interprétation des affects et de l'engagement permet d'observer :

- le moment précis où se produit le phénomène d'identité révélée
- que la révélation de la singularité suit le cheminement : 1) affect légèrement négatif 2) engagement 3) engagement vertical (pose des questions à l'animateur) 4) engagement horizontal (avec les autres participants) et affects positifs.

2.2.2. Les entretiens semi directifs

Afin d'observer l'impact du processus dans le temps, les participants ont été interviewés à l'appui d'un questionnaire semi-directif six mois après cette immersion. Ces entretiens permettent en effet de mieux comprendre la phase de révélation et de qualifier de façon plus riche les observations relevées lors de l'analyse des vidéos.

Un participant qui se reconnaît par auto-catégorisation dans la description de sa typologie :

*“Le jour où l'on a passé les profils en revue, je trouvais cela intellectuellement intéressant, très bien présenté. Et puis, quand on est arrivé sur le profil des PGS, j'étais là à me dire : ah mais **cela me ressemble**. Tiens, cela me parle beaucoup. Et en fait, le consultant quelque part, m'a permis de vivre une **expérience** forte, ... quand j'ai compris que j'étais PGS, **tout s'est mis en place**. Tout d'un coup, cela a été comme une espèce de... **révélation**.”* (Participant PGS, 53 ans, formateur)

La reconnaissance ne se produit pas sur un mode neutre mais provoque un déclic, voire un choc émotionnel qui produit des effets dans le corps du participant :

*“C'est intéressant comme expérience parce qu'avant d'arriver à mon noyau, il y a eu la présentation des 5 autres avant. A la présentation des autres noyaux, j'étais intéressée mais je n'étais pas animée. Mais effectivement, lorsqu'on arrive à ta singularité, il y a **quelque chose de physique**. C'est étonnant. Une révélation.”* (Participant SGP, 47 ans, coach, formatrice)

Relaté par 12 participants sur les 21, ce choc émotionnel apporte de la clarification, de l'apaisement et du soulagement : *“Cela m'a parlé assez rapidement, oui même très clairement d'ailleurs. Et cela m'a **fait du bien** parce cela m'a permis de me déterminer et de me confirmer qui je n'étais pas et en même temps que de me confirmer qui j'étais.”* (Participant PGS, 28 ans, analyste senior)

La prise de recul permet de confirmer la part émotionnelle de ce qui apparaît comme une révélation, qui donne aux personnes le sentiment de renaître, de s'ouvrir sur des perspectives jusque-là ignorées. L'analyse des termes employés par les 21 personnes évoquent l'éclaircissement, la résonance, la découverte d'une évidence soudaine, qui permet de s'ouvrir et de s'épanouir. Certains évoquent également l'idée d'un pic, d'une illumination “*j'étais dans l'ombre et*

je suis dans la lumière“ (Participant PSG, 60 ans, consultant, historien d'entreprise) qui permet de faire sens dans une forme *“d'immédiateté”* (Participant SPG, 26 ans, étudiant Master 2). La réaction physique apparaît comme un indicateur du moment où se produit la révélation. Parce que la démarche est structurée, il est plus aisé de l'observer. Accéder à la conscience de son identité nécessite une certaine motivation dont les ressorts sont variables. En régime de croisière, il est probable que le besoin soit faible, en revanche de nombreux événements peuvent susciter chez les personnes incertitudes, angoisses qui renouvellent leur questionnement et justifie une clarification de leur identité.

3. DISCUSSION

La révélation de l'identité interroge la qualité du substrat et du modèle de la singularité identitaire ; il s'avère que le modèle se caractérise : 1) dans sa catégorisation par la netteté d'affiliation des participants dans une catégorie, (les catégories se distinguent clairement entre elles) ; 2) dans l'appropriation de l'outil par les consultants et les membres ; 3) dans les effets produits sur les membres de l'organisation une fois le moment de la révélation effectuée et par extension sur l'organisation.

A ce stade de la recherche se pose la question à propos de l'intensité remarquable de cette révélation identitaire dans le cas de la singularité, de savoir si la qualité d'un outil et d'une catégorisation est déterminée par l'expression de cette intensité. Peut-on affirmer que plus les personnes réagissent émotionnellement, plus l'outil fait sens pour elles ? Et plus elles seront amenées à se comporter en fonction de ce qui a fait sens. Du point de vue de la révélation, se pose la question plus large, de la révélation que suscite la découverte d'un nouvel outil par l'intermédiaire d'un consultant. Est-ce que ce moment très particulier par sa force et son intensité n'aura pas des conséquences sur le recours à l'outil, sur la fidélité à l'outil versus sur le renoncement à d'autres outils du marché ?

La recherche montre que les personnes vont observer d'une façon différente et nouvelle, leur entreprise et par extension le monde en général. Ce travail sur la révélation peut par conséquent porter sur d'autres systèmes de catégorisation et de représentation élaborés ou mis en oeuvre par d'autres consultants.

En ce qui concerne l'identité, la révélation identitaire dont il s'agit est partielle puisqu'il s'agit de révéler la singularité, axe stable de l'identité. Dans un monde qui se transforme de façon accélérée. N'y a-t-il pas quelque chose de plus rassurant que de pouvoir se référer à une dimension invariante à laquelle on pourra toujours revenir, sur laquelle on peut compter, quels que soient les questionnements, quels que soient les incertitudes comme une boussole permettant d'orienter les comportements ?

Luhmann (1989/2005) a suggéré que les consultants qui réussissent ne signalent pas de points aveugles dans les observations du client, comme les chercheurs tentent souvent de faire, mais simplement soulignent la différence entre leurs observations et celles des clients. C'est exactement ce qui s'est passé dans le cas étudié : on déroule la catégorisation lors d'une séance de formation sans dire a priori quelle est la catégorie qui par l'analyse convient. On laisse les personnes déterminer "théoriquement" leur propre pronostic (c'est également le cas dans les séances de développement personnel tel que l'accompagnement au Golden / MBTI / Valeurs etc). On laisse une part de liberté, d'auto reconnaissance en évitant de positionner les personnes d'une façon autoritaire dans des modèles qui pourraient les enfermer (comme cela peut être en revanche le cas dans les tests). On peut remarquer que la part de libre cheminement est en réalité très puissante en termes d'effets de compréhension et d'appropriation chez les participants. La capacité à se reconnaître ou à reconnaître une entité organisationnelle a également quelque chose de fulgurant. Cela explique l'intérêt de retenir le terme de révélation en lien avec la spiritualité telle une ideopraxis qui se joue dans l'intériorité de la personne tout en produisant des effets de connexion et d'accès immédiat au sens (Duyck et al. 2017).

En revanche il reste du côté des consultants à travailler leur propre point aveugle, et c'est là que peut intervenir le rôle du chercheur dans sa position d'observateur-participant ; cet éclairage peut alors aider à mieux repérer les moments d'identification et éventuellement les défauts de l'outil (lorsque des participants ne connaîtraient pas une révélation identitaire et résisteraient au modèle du consultant).

Cette approche montre ce qui permet une meilleure appropriation de l'outil (pour le consultant dans ce cas précis de la singularité) et d'amorcer une réflexion méthodologique sur l'évaluation des outils du conseil en général, particulièrement les outils sophistiqués qui s'accompagnent de formule de certification comme c'est de plus en plus le cas.

Du point de vue de l'organisation, il est extrêmement rare qu'une demande à propos de la singularité organisationnelle soit sollicitée ; la singularité apparaît plutôt comme une boîte noire permettant de résoudre un problème organisationnel. Ce flou actuel tient dans la nouveauté du concept et du prototype. On peut toutefois observer différents outils qui émergent sur le marché et qui reviennent à mieux comprendre la spécificité d'une organisation. En se projetant dans l'avenir, on observe les techniques d'intelligence artificielle permettant de distinguer les repères propres à chaque entreprise (Talentoday) ses valeurs (The value centre). Cela augure de certains critères pour choisir l'outil et la démarche : 1) la qualité intrinsèque de l'outil ou du prototype, sa solidité conceptuelle, son articulation aux méthodes de recherche ; 2) le niveau d'accompagnement traditionnellement par un consultant, son rôle de facilitation, la taille du réseau des consultants certifiés ; 3) le positionnement international de l'outil permettant une accessibilité aux entreprises internationales ; 4) l'impact en termes d'action sur les membres de l'organisation.

CONCLUSION

La démarche ethnographique illustrée par la vidéographie permet de repérer les impacts d'une démarche identitaire sur les individus : donner confiance aux personnes, les faire se sentir plus à l'aise, se recentrer sur des stratégies plus proches de sa spécificité identitaire. Les consultants peuvent ainsi mieux préparer les clients aux changements probables afin que ceux-ci se fassent dans les meilleures conditions. En outre, ces résultats montrent que l'ethnographie permet d'analyser plus finement les composantes de l'identité organisationnelle en distinguant de l'identité une composante, la "singularité", imperceptible a priori mais qui explique des problématiques identitaires, en donnant un compte-rendu riche et détaillé des diverses facettes et dynamiques de l'identité. Cette recherche peut ainsi présenter de nouvelles opportunités pour les applications de la méthode ethnographique habituellement réservée au domaine de la culture d'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert S., Whetten D.A. (1985), "Organizational identity", in *Research in Organizational Behavior*, L.L. Cummings et B.M. Staw eds., Greenwich, CT, JAI PRESS, *Research in Organizational behavior*, Vol.7, 262-295.
- Ashforth B.E., Mael F. (1996), "Organizational identity and strategy as a context for the individual", in J.A.C. Baum et J.E. Dutton eds., *Advances in strategic management*, Greenwich, CT, JAI, Vol 13, 17-64.
- Baecker, D. (2006), "The form of the firm", *Organisation : The Critical Journal on Organisation, Theory and Society*, 13 (1), 109-142.
- Bartel C.A., Saavedra R. (2000), "The collective construction of work group moods", *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Boeker W. (1989), "Strategic change: the effects of founding and history", *Academy of Management Journal*, 32, 489-515.
- Christianson M.K. (2016), "Mapping the terrain: The use of video-based research in top-tier organizational journals", *Organizational Research Methods*.
- Cohen, A. J. (2010), "Audiovisual recording", In A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), *The Sage encyclopaedia of case study research*, (pp. 32-34), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dobrev S. D., Gotsopoulos A. (2010), "Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage", *Academy of Management Journal*, 53, 1153-74.
- Dumez H. (1988), "Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion", *Economies et Sociétés*, n°8.
- Dumézil G. (1968), *Mythe et épopée I. L'idéologie des trois fonctions dans les épopées des peuples indo-européens*, Paris, Gallimard.
- Dutton J.E., Penner W. (1993), "The importance of organizational identity for strategic agenda", *Strategic thinking*, J. Hendry, G. Johnson et J. Newton eds., Wiley, 89-113.
- Duyck J.Y., Ulvoas G., Voynnet Fourboul C. (2017), *Management et Spiritualité*, Ed. EMS.
- Enriquez E. (2003), *L'organisation en analyse*, PUF.
- Erikson E. H. (1968), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, Flammarion.

- Foreman P.O., Whetten D.A., (2016) "Measuring Organizational Identity: taking stock and looking forward", in Pratt M.G., Schultz M., Ashforth B.E., Ravasi D. (eds), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford, OUP.
- Fraenkel J. R., Wallen N. E. (1990), *How to design and evaluate research in education*, New York, McGraw-Hill.
- Gagliardi P. (1986), "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", *Organization Studies*, 7/2: 117-134.
- Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures: selected essays*, New York, Basic Books, pp 3–30.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley, K.G. (2000), "Organizational identity, image and adaptive instability", *Academy of Management Review*, vol.41, n°3, p.370-403.
- Gioia D.A., Thomas J.B. (1996), "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 370-403.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Goffman, E. (1974), *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Guirdham, M. (2002), *Interactive behaviour at work*, 3rd edition, Harlow Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Harquail, C., King, A. (2002), "We know more than we say: a typology for understanding a manifold organizational identity", *Academy of Management Proceedings*, MOC.
- Heath C., Hindmarsh J., Luff P. (2010), *Video in qualitative research: analysing social interaction in everyday life*, London, Sage.
- Hendry J., Seidl D. (2003), "The structure of significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practice of strategic change", *Journal of Management Studies*, 40, 175-196.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
- Judge W. Q. et al. (2015), "Configurations of Capacity for Change in Entrepreneurial Threshold Firms: Imprinting and Strategic Choice Perspectives", *Journal of Management Studies*, 52:4.

Knoblauch H., Schnettler B. (2012), "Videography: analysing video data as a 'focused' ethnographic and hermeneutical exercise", *Qualitative Research* 12(3), 334–356.

Krief N., Zardet V. (2013), "Analyse de données qualitatives et recherche-intervention", *Recherches en Sciences de Gestion*, 95 (2), 211-237.

Langley A., Tsoukas S. (2010), "Introducing "Perspectives on Process Organization Studies", In T. Hernes, et S. Maitlis (eds.) *Process, Sensemaking and Organizing*, New York, Oxford University Press.

Liu, F., & Maitlis, S. (2014), "Emotional dynamics and strategizing processes: a study of strategic conversations in top team meetings", *Journal of Management Studies*, 51, 202-234.

Le Moigne J.L. (2012), *les épistémologies constructiviste*", Que sais-je.

Llewellyn, N., Hindmarsh, J. (2010), *Organisation, interaction and practice: studies in ethnomethodology and conversation analysis*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Luhmann, N. (1989/2005), "Communication Barriers in Management Consulting", In: Seidl, D. and Becker, K. H. (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Malmö/Copenhagen: Lober/CBS Press, 351–364.

Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford, CA: Stanford University Press.

Luhmann, N. (2011), *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag. p 417, 418, 421.

Marquis C., Tilcsik A. (2013), "Imprinting: toward a multilevel theory", *Academy of Management Annals*, 7, 193–242.

Mathieu P., Monneyron F. (2015), *L'imaginaire du luxe*, Imago.

McMillan J.J. (1987), "In search of the organizational persona: a rationale for studying organizations rhetorically", in L. Thayer ed., *Organization communication: emerging perspectives II*, Norwood, NJ, Ablex.

Mead G.H. (1934), *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF.

Oliver D., Roos J. (2006), "Créativité et identité organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, 32, 161; pg. 139.

Pratt M.G. (1998), "To be or not to be ? Central questions in Organizational identification", *Identity in organizations. Building theory through conversations*, D.A Whetten et P.C. Godfrey (eds.), Foundations for organizational science, Sage Publications, p. 171-207.

Ravasi D., Schultz M. (2006), "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol.49, n°3, p. 433–458.

Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Schein, E. H. (1983), "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25: 3-16.

Schein, E. H. (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Newbury Park, CA, Sage.

Siri, J., Grodeck Victoria von (2012), "Temporalized Identities: How Organizations Construct Identities in a Society of Presents", *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, Warsaw10.3: 9-19.

Streeck, J., & Mehus, S. (2005), "Microethnography: the study of practices", In K. L. Fitch & R. S. Sanders (eds.), *Handbook of language and social interaction* (pp. 381-404), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tajfel H., Turner J.C. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of intergroup relations*, S. Worchel et W.G. Austin eds., Chicago, Nelson-Hall, 7-24.

Van Maanen, J. (2006), "Ethnography then and now", *Qualitative Research in Organizations and Management*, 1(1), 13-21.

Watson, D., Tellegen, A. (1985), "Toward a consensual structure of mood", *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.

Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, Foundations for organizational science.

Weick, K.E. (1979), *The social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Random House.

Whetten, D.A., Godfrey P.C. (1998), *Identity in organizations. Building theory through conversations*, Thousand Oaks, Sage Publications, Foundations for organizational science.