

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2008)

**FAUT-IL PRENDRE AU SÉRIEUX
L'ÂME DE L'ENTREPRISE ?**

par

Hamid BOUCHIKHI

Professeur à l'Essec

John KIMBERLY

Professeur, Wharton School

Michel VILLETTE

Professeur de sociologie à AgroParistech

Séance du 3 octobre 2008

Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Selon les auteurs du livre *The Soul of the Corporation*, nous sommes entrés dans l'âge identitaire, celui où la question de l'identité se pose de plus en plus. Mais qu'est-ce que l'identité ? C'est là que les choses se corsent. Est-il vraiment possible de définir l'identité d'un individu, d'une entreprise, d'un État ? Est-elle stable ou évolutive ? Est-elle unique ou multiple ? Quel rôle joue-t-elle dans les échanges, les performances, les conflits ? Finalement, l'identité de l'entreprise existe-t-elle vraiment ? C'est pour tenter de répondre à toutes ces questions, et bien d'autres, qu'Hamid Bouchikhi et John Kimberly travaillent depuis dix ans sur ce concept. Ils ont écrit ce livre pour sensibiliser les dirigeants d'entreprise aux questions identitaires, et pour les inviter à transformer l'identité de leur organisation, notamment s'il s'avère qu'elle est plus un handicap qu'un atout lorsqu'il s'agit d'atteindre la performance. Mais ils poursuivent leur recherche, car quand il s'agit de l'identité, rien n'est jamais définitivement acquis !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉS

John Kimberly : Les travaux que nous avons menés, Hamid Bouchikhi et moi-même, pendant plus de dix ans, ont commencé au contact d'une entreprise dont les dirigeants cherchaient à comprendre pourquoi ils rencontraient des problèmes de performances dans leurs filiales d'Amérique du Nord. Après avoir interviewé, aux États-Unis et au Canada, nombre de ses managers, tous brillants et doués, nous avons constaté que leur processus décisionnel ne donnait pas toujours de bons résultats. Par exemple, à chaque fois qu'ils rachetaient une entreprise à l'étranger, ils conservaient les équipes de management en place tout en sachant que cela avait entraîné des problèmes de performances les fois précédentes. Comment expliquer cette répétition d'un processus décisionnel défaillant ? Nous avons finalement découvert, de manière inductive, qu'une identité d'entreprise, profondément ancrée dans le passé, influençait encore leurs décisions.

L'identité de l'entreprise

Nous ne sommes évidemment pas les premiers à parler d'identité. Beaucoup de chercheurs, avant nous, ont travaillé sur les questions identitaires au niveau des individus, des groupes sociaux ou des nations. Un petit groupe académique, œuvrant dans le champ de la théorie des organisations, s'est intéressé à l'identité au niveau organisationnel. Dans un article écrit en 1985 sur l'identité organisationnelle¹, ses auteurs avancent qu'elle est constituée d'éléments ancrés dans son histoire (*core*), qui sont durables (*enduring*), et qui la distinguent des autres entreprises (*distinctive*). C'était bien le cas dans celle où nous avons travaillé ; l'idée de garder les équipes de direction des sociétés acquises était historiquement ancrée et n'était pas remise en cause, ce qui rendait cette entreprise différente des autres.

Une identité subjective

Ayant commencé notre démarche intellectuelle sur la base de ces critères (*core, enduring, distinctive*), nous nous sommes mis en quête des éléments objectifs constitutifs de l'identité d'une organisation. Cependant, notre quête s'est avérée difficile et nous avons été amenés à abandonner l'idée que l'identité serait une réalité objective, au profit d'une conception intersubjective.

The Soul of the Corporation

Nous avons ensuite rassemblé plusieurs cas nous permettant d'illustrer cette idée d'identité et, après avoir rédigé deux articles sur le sujet, nous avons décidé d'écrire un livre que nous voulions intituler *The Identity of the Corporation*. Mais les spécialistes du service marketing de notre éditeur pensaient que *the Identity* (l'identité) n'allait pas attirer beaucoup de monde, et comme selon eux notre sujet concernait plutôt l'essence de l'organisation, ils nous ont proposé de remplacer, dans notre titre, *the Identity* par *the Soul* (l'âme). Hamid Bouchikhi et moi n'étions pas d'accord, mais nous avons fini par céder, et le titre retenu a été *The Soul of the Corporation*.²

Une identité évolutive

À notre avis, il y a deux façons de voir l'identité d'une entreprise. Selon les auteurs du livre *Identity is Destiny*³, l'idée d'une organisation est définie une bonne fois pour toutes et elle ne peut être changée. Nous pensons au contraire que l'identité d'une organisation est susceptible d'évolution, sous l'effet des actions de l'équipe dirigeante ou d'autres acteurs. Nous pensons

¹ Stuart Albert & David A. Whetten, "Organizational Identity" In Cummings & Stax (Eds) 1985, *Research in Organizational Behavior*, 7. 263-295.

² Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly, *The Soul of the Corporation* (Wharton School Publishing, 2007).

³ *Identity is Destiny* : cette thèse est reprise en France dans le livre d'Alain Etchevoyen, *Les entreprises ont-elles une âme ?* (Éditeur François Bourin, 1994).

également que l'identité d'une organisation peut devenir handicapante et, par conséquent, nécessiter un travail de changement identitaire.

L'âge identitaire

Nous disons que le XXI^e siècle est l'âge identitaire, en ce sens que l'identité ne se conçoit plus de la même façon qu'avant. Voici quelques exemples.

En 2005, une femme, défigurée par son chien, a subi avec succès une greffe du visage, une première mondiale. Du coup, pour elle et son entourage, quel enjeu identitaire ! Quand elle s'est regardée dans la glace avec un nouveau visage, quelles questions s'est-elle posées ? qui vois-je ? qui suis-je ? est-ce que je suis celle que j'étais avant, ou bien quelqu'un d'autre ? Et les gens qui l'entouraient pouvaient s'interroger de la même façon. C'était impossible auparavant.

McDonald's France s'approvisionne localement, et 95 % de ses employés sont français. Dans ces conditions, est-elle une entreprise française ou américaine ? et au niveau de ses dirigeants, les enjeux sont-ils les mêmes en France qu'en Allemagne ou en Chine ? Que veut dire être "Mac Do" en dehors des États-Unis ? C'est là un enjeu identitaire important.

La fusion de Daimler avec Chrysler a déclenché une terrible guerre interne pour le contrôle de la nouvelle entreprise DaimlerChrysler. Était-elle allemande ou américaine ? Qui allait participer à sa direction ? Toutes les fusions et acquisitions soulèvent ce problème d'identité.

Enfin, lorsqu'une entreprise a toujours bénéficié d'un monopole national, quelles sont les conséquences de se retrouver dans un contexte compétitif ? Que faut-il faire pour être efficace dans un monde dérégulé, qui exige d'autres compétences, d'autres façons de se définir ? Ce sont là des défis pour l'équipe dirigeante venant d'un monde où les enjeux identitaires n'existaient pas.

Hamid Bouchikhi : Cette citation du philosophe Pierre-Henri Tavoillot correspond bien à ce que nous appelons l'âge identitaire : « *En matière d'identité, les sociétés traditionnelles avaient les réponses, mais ne se posaient pas la question ; les modernes se posent de plus en plus frénétiquement la question, et ont de moins en moins de réponses.* »⁴ Historiquement, l'identité était surtout le problème d'individus ou de groupes un peu hors normes. Aujourd'hui, le contexte amène à se poser la question de l'identité au niveau des individus, des groupes, des États, quels qu'ils soient. Et dans ce vaste ensemble, notre travail ne concerne qu'un petit segment, celui de l'entreprise.

Mais qu'est-ce que l'identité ?

« *Bertrand Russel observe que l'identité est une notion si simple qu'il est difficile de comprendre pourquoi elle soulève des problèmes aussi déroutants.* »⁵ Je n'ai découvert cette citation du philosophe André Gallois que très récemment, mais si je l'avais connue dix ans plus tôt, j'aurais sans doute été rassuré de savoir que Bertrand Russel a eu, lui aussi, maille à partir avec ce concept que j'ai vécu comme le plus grand challenge de ma vie intellectuelle.

Je ne peux pas parler de mon identité si je ne me suis pas posé la question « *Qui suis-je ?* » et si je n'ai pas demandé à un alter ego « *Comment me vois-tu ?* », sa perception étant indispensable pour que je puisse prendre conscience de mon identité. Mais je n'obtiendrai jamais de réponses qui puissent être considérées comme acquises et définitives, car elles peuvent varier selon les moments et les contextes.

⁴ Pierre-Henri Tavoillot, *Le récit de vie : planche de salut pour l'individu hypermoderne ?* in Sébastien Charles & Pierre-Henri Tavoillot (dir.), *Qu'est-ce qu'une société d'individus ?* (2007).

⁵ « *Bertrand Russel remarks that identity is such a simple notion it is hard to see why it gives rise to such baffling problems.* » André Gallois, *Occasions of Identity* (OUP, 2003).

À cela s'ajoute une autre difficulté. Dans la recherche de mon identité, il se peut que mon point de vue soit différent de celui de mon alter ego, ce qui signifie que mon identité intrinsèque (interne) ne correspond pas forcément à mon identité vue par autrui (externe). Cependant, un individu ou un groupe ne peut vivre "normalement" qu'avec un minimum de convergence entre l'idée qu'il se fait de lui-même, son identité intrinsèque, et celle que perçoit son entourage. C'est aussi la condition pour que des interactions avec d'autres individus et d'autres groupes puissent être durables et mutuellement profitables. Si vous avez un doute sur qui je suis, ou qui je serai demain, jamais je ne pourrais effectuer de bonnes transactions avec vous. Si j'ai moi-même un doute sur ma propre identité, on ne pourra pas s'en sortir. Selon un article paru dans la revue de philosophie économique *On the Emergence of Economic Identity*⁶, nos collègues économistes seraient en train de conclure à l'importance de savoir à qui l'on a affaire quand on effectue des transactions sur un marché, ce qui semble être un début de sagesse intéressant.

En France surtout, beaucoup de gens considèrent que la nationalité d'une entreprise est un élément identitaire, mais ce n'est pas toujours vrai. Je peux ancrer mon identité où je veux. Pour certains c'est leur rôle social ou leur statut professionnel qui compte, pour d'autres c'est leur sexe, ou leur ethnie. L'entreprise peut investir son identité dans une technologie, un modèle économique, une structure de propriété ; sa culture aussi peut avoir parfois de l'importance, comme sa nationalité. C'est pour toutes ces raisons qu'il est impossible de dire quelle est l'identité d'une organisation ou d'un groupe avant d'avoir pris le temps de s'y immerger pour percevoir comment ses membres se la représentent.

Les tensions à l'œuvre dans une organisation

L'identité est un concept complexe, y compris quand il s'agit d'une organisation. Le travail identitaire y met en scène des tensions. Bien sûr, il en existe une entre l'identité interne et l'identité externe de l'organisation, mais d'autres s'y manifestent. Par exemple, dans de grandes entreprises, ceux qui recherchent la cohérence tendent à développer une identité collective, mais cela n'empêche pas l'existence d'identités locales, et donc des tensions avec l'identité globale.

L'identité est ce qui singularise (*distinctive*), mais si elle ne fait que singulariser, ce peut être aussi problématique. L'identité fonctionnelle d'une entreprise la situe d'abord dans une catégorie, et précise en quoi elle est différente à l'intérieur de sa catégorie. Si, par exemple, l'identité d'une mutuelle se limite au fait qu'elle est mutualiste, c'est très bien, mais en quoi est-elle différente des autres mutuelles ? Et si elle dit qu'elle ne ressemble à aucune autre mutuelle, elle devient si singulière que personne ne saura où la classer, les analystes financiers ne sauront pas quel ratio lui appliquer, etc.

Toutes ces choses font la complexité et la dialectique du concept d'identité. Aussitôt que vous croyez y voir clair sur l'identité d'une organisation ou d'un groupe, vous découvrez qu'il y a toujours autre chose à creuser.

Les vertus de l'identité

Son identité interne peut être un actif majeur pour l'entreprise. Elle peut susciter la fidélité et l'engagement, favoriser la coopération, constituer un guide pour la résolution des problèmes ou la prise de décision. La légitimité qu'elle peut conférer n'est pas la moindre de ses vertus, car l'identité comprise et partagée d'une organisation fonde aussi la légitimité de ses dirigeants.

Externe, elle permet la reconnaissance, la différenciation, l'attractivité et la fidélité, mais aussi la confiance et la prévisibilité. Encore une fois, quand on effectue des transactions avec une organisation, on ne peut avoir de doute sur son identité. Par exemple, EDF fait des acquisitions, mais ne peut être achetée. Cela justifie les critiques de politiques nationaux ou

⁶ Alan Kirman, Miriam Teschl, "On the Emergence of Economic Identity", *Revue de philosophie économique*, (Vuibert, 2000).

européens qui disent : soit EDF est totalement dans l'univers concurrentiel, donc susceptible d'être achetée, soit elle ne l'est pas, auquel cas on ne voit pas pourquoi on lui faciliterait une prise de contrôle en Grande-Bretagne, en Italie, ou ailleurs.

La face obscure de l'identité

Mais avec le narcissisme, la honte de soi, le conflit identitaire, la fragmentation et la confusion, l'identité a aussi ses côtés sombres.

Le narcissisme est un phénomène préoccupant, car il peut inhiber les signaux tendant à contrarier l'admiration que l'on a de soi-même. Certes, un minimum de fierté de soi est indispensable, mais une fierté excessive peut conduire un individu, un groupe, une organisation, à préférer mourir dans son identité plutôt que d'en changer.

À l'inverse, la honte de soi se rencontre dans certaines organisations, telles les pompes funèbres, où les gens peuvent s'autodévaloriser. Un gardien de prison, interviewé récemment sur France Culture, disait que, dans son immeuble, personne ne l'avait jamais vu en uniforme. Comment diriger de telles organisations qui, d'un point de vue identitaire, peuvent se ressentir comme de véritables repoussoirs ?

Le conflit identitaire surgit quand deux membres d'une organisation perçoivent son identité de façon contradictoire. Par exemple, vous dites : « *Nous sommes une entreprise industrielle* », et moi je dis : « *Non, nous sommes une marque* ». Un tel conflit est de nature à compliquer le dialogue stratégique et la prise de décision.

La fragmentation (ou balkanisation) est un processus par lequel chacun dans l'organisation contribue à constituer une identité locale. C'est un syndrome fréquent dans des entreprises qui ont grossi par acquisitions successives sans avoir développé un minimum de mécanismes d'intégration efficaces.

Enfin, quand on fait partie d'une organisation dont l'identité était au départ cohérente et partagée mais dont l'activité s'est peu à peu développée et diversifiée, on finit par ne plus être ce qu'on était, tout en sachant de moins en moins ce que l'on est. C'est la confusion.

L'identité dans les fusions-acquisitions

Souvent les fusions-acquisitions sont réalisées au nom de la sacro-sainte synergie économique selon laquelle $1+1$ peut faire plus que 2. Mais ce n'est possible que si le résultat de la synergie psychologique est tel que $1+1=1$, c'est-à-dire que les deux entreprises n'en font vraiment plus qu'une. Or c'est là où le bât blesse. Nous constatons que beaucoup de dirigeants n'ont aucune idée sur cette synergie psychologique qui seule peut cimenter la nouvelle entreprise.

Quand on réunit deux organisations, « *Que faire du passé ?* » est la première question à se poser : va-t-on l'oublier pour faire autre chose, ou préserver des identités historiques ? La seconde question est : « *Comment construire le futur ?* ». Va-t-on intégrer des identités existantes ou bien faut-il favoriser la création de nouvelles identités ? Les réponses apportées peuvent conduire à la mise en place de quatre solutions différentes.

Le modèle d'assimilation

Dans le modèle d'assimilation, l'identité d'une structure est maintenue, celle de l'autre est abandonnée. C'est le cas de General Electric, Cisco ou Microsoft : l'entreprise achetée doit oublier son identité antérieure et adopter celle de l'entreprise qui l'absorbe. Cela marche très bien quand l'asymétrie d'identité est telle que les gens sont contents de rejoindre une entreprise de renom. En revanche, cela ne marche pas quand l'identité de l'entreprise qui achète est beaucoup moins désirable que celle de l'entreprise achetée.

Le modèle symbiotique

Dans le modèle symbiotique, une nouvelle identité est créée pour remplacer les identités historiques. C'est ce qui s'est passé avec Aventis. L'objectif de Jean-René Fourtou et de son collègue allemand était de faire une entreprise qui ne serait ni Rhône-Poulenc ni Hoechst, et dont les dirigeants seraient sélectionnés en fonction de leurs compétences, quelle que soit leur entreprise d'origine. La nouvelle entreprise ne serait ni française ni allemande, serait basée à Strasbourg et on y parlerait l'anglais. On construit ainsi une maison commune, un nouvel espace, où chacun peut se sentir chez soi.

Le modèle fédéral

Dans le modèle fédéral, une identité nouvelle est certes créée, mais les identités historiques sont toutes maintenues. LVMH en est la parfaite illustration. Dans ce groupe de luxe, la valeur des marques et donc l'identité des organisations qui les portent ont été préservées, mais une identité de groupe a quand même été développée pour être très visible sur le marché financier et celui de l'emploi.

Le modèle confédéral

Dans le modèle confédéral, les identités sont aussi maintenues, mais sans éprouver le besoin de développer une couche supplémentaire d'identité fédérale. On se limite à un minimum de synergie, on partage le minimum de ressources. Avec Renault-Nissan, Carlos Ghosn fait partie des dirigeants qui ont trouvé l'art de gérer les identités et de faire avec. En cela il a beaucoup influencé Air France-KLM.

Si j'étais dirigeant...

Si j'étais dirigeant, j'aimerais savoir jusqu'où il est possible d'aller dans le renforcement, la réaffirmation, la revendication d'une identité établie, et à partir de quand il faut planter les germes d'un changement identitaire, voire opérer un retour à l'identité première, comme Steve Jobs a su le faire en réconciliant Apple avec ses origines.

COMMENTAIRES de Michel VILLETTE

Vous nous avez proposé aujourd'hui un exposé de chercheurs d'ailleurs fort intéressant, mais dont le style et la teneur s'écartent me semble-t-il du livre, dans lequel vous cherchez à rendre vos thèses audibles et intéressantes pour des praticiens. Je voudrais néanmoins revenir sur le livre lui-même et sur son argumentation principale, que je propose de résumer en trois messages clefs :

- premier message : managers, vous ne vous en sortirez pas en vous comportant seulement comme des calculateurs opportunistes et soucieux de maximisation ;
- deuxième message : managers, si vous voulez continuer à gagner de l'argent, il vaut mieux prendre en compte les croyances et les aspirations des gens, le tissu des relations sociales, l'identité historique de l'entreprise, les routines, autant de dimensions que vous négligez souvent ;
- troisième message : managers, la manière spécifique dont vous devez prendre en compte le tissu social, c'est de protéger, cultiver et célébrer l'âme de l'entreprise que vous dirigez ; en d'autres termes, vous auriez le plus souvent intérêt à faire de votre entreprise une institution pérenne, une communauté à laquelle salariés et clients se sentiront appartenir.

Ces messages me semblent résumer l'orientation générale de votre discours, même si vous indiquez bien les limites et les contre-exemples à ces thèses générales. D'ailleurs, les trois cas que vous avez le plus développés dans votre livre nous parlent de dirigeants qui, au nom d'une stratégie peut-être géniale, ont voulu transformer leur entreprise trop vite et se sont finalement cassé les dents.

L'orientation prescriptive de votre livre est intéressante pour nous, parce qu'elle s'inscrit dans une tradition française très ancienne. On peut citer Alain Etchegoyen, Renaud Sainsaulieu, Maurice Thévenet, mais on pourrait remonter très facilement à Émile Durkheim ou encore à Maurice Halbwachs qui, au début du XX^e siècle, faisait la promotion de l'économie sociale qu'il opposait au libéralisme du laisser faire et du laisser aller. Son intention était d'éviter les ruptures et les chocs que les marchés imposent à la vie des gens, et de préserver le tissu des relations sociales de sorte que les personnes se comprennent elles-mêmes et puissent donner sens à leur vie.

Ce livre présente aussi un grand intérêt dans l'actuel contexte politique français, puisque les propositions du candidat Nicolas Sarkozy lors de la campagne présidentielle de 2007 visaient à introduire plus de dérégulation et de libéralisme en France. Or, vous semblez être du côté des postiers et des électriciens qui défendent l'identité de leurs entreprises et de leurs métiers plutôt que du côté des thèses libérales du candidat de l'époque.

Après avoir lu votre livre, j'avais deux réserves à formuler auxquelles il me semble que vous n'avez répondu que partiellement aujourd'hui.

Première réserve, votre livre présente un point commun avec le pari de Pascal : doter l'entreprise d'une âme, donc d'une certaine continuité historique relativement stable, serait le meilleur moyen de gagner de l'argent. Je ne suis pas sûr que cet argument soit convaincant, car comme l'avait fort bien dit Karl Marx dans *Le capital* : « dans toute affaire de spéculation, chacun sait que la débâcle viendra un jour, mais chacun espère qu'elle emportera son voisin après qu'il aura lui-même recueilli la pluie d'or au passage et l'aura mise en sûreté. Après moi le déluge ! Telle est la devise de tout capitaliste. » Autrement dit, il n'est pas sûr que les investisseurs et les *top executives* n'aient pas plus souvent qu'à leur tour intérêt à profiter d'effets d'aubaine. Vous admettez d'ailleurs dans votre livre qu'il peut être parfois préférable de casser la culture d'une entreprise pour de bonnes raisons économiques ou stratégiques. Préférable pour qui et selon quels critères ? C'est évidemment la question que peut se poser le salarié prolétaire.

Seconde réserve, votre livre suggère que les humains seraient plus heureux s'ils se sentaient appartenir à l'entreprise qui les emploie. Il me semble qu'en l'état actuel du droit et des règles du jeu économique, il y a là une possibilité de mystification ou d'automystification. Pour ma part, je déconseille à quiconque de s'identifier de trop près à l'organisation qui l'emploie, et je recommande d'avoir d'autres points d'ancrage, bref, de préserver son quant à soi vis-à-vis de l'employeur. Cette position est l'expression d'une élémentaire précaution. Supposez que demain l'École des mines et l'École des ponts fusionnent. Sera-t-il alors avisé pour un jeune enseignant non encore titularisé de se montrer radicalement hostile à la fusion décidée en haut lieu ? En se montrant trop attaché à l'identité passée de son école, il se mettrait personnellement en danger. Dans le secteur privé, le danger encouru serait encore plus grand. On voit par là que la défense de l'identité peut devenir rapidement une cause exigeant un engagement militant. C'est un acte politique qui ne fera pas toujours très bon ménage avec le calcul des intérêts économiques égoïstes des parties prenantes.

Dans son livre *The Great Transformation*⁷, Karl Polanyi dit qu'un mouvement de balancier permanent a eu lieu tout au long des XIX^e et XX^e siècles, tantôt vers un marché libre et flexible, qui utilise et provoque à la fois les progrès techniques, et tantôt vers des réactions du corps social aux ruptures imposées aux individus. Vous êtes clairement du côté de la réaction, du retour vers le social. C'est sans doute très pertinent dans la conjoncture actuelle, mais il ne faut pas perdre de vue les deux mouvements d'un balancier, dont les oscillations sont aujourd'hui très rapides.

En conclusion, je suis passionné par votre réflexion sur l'identité, mais je me demande toujours si les entreprises méritent bien d'avoir une âme. Autrement dit, je doute que toutes les organisations aient vocation à devenir des institutions.

⁷ Karl Polanyi, *The great transformation*, Beacon Press ; 1 édition (2001). *La grande transformation* (Gallimard Bibliothèque des Sciences Humaines, 1983).

DÉBAT

John Kimberly : Je vous remercie pour ces commentaires auxquels je vais répondre en me limitant à trois points.

Votre allusion au fait que nous avons franchi une frontière entre le travail de chercheur et celui de conseil est exacte, mais c'était un acte volontaire. Il nous a semblé, en effet, que le résultat de notre recherche pouvait intéresser les managers et c'est donc pour eux que nous avons écrit ce livre, pas pour des chercheurs.

Je complète les trois messages que vous avez cités par un quatrième : les managers doivent veiller à ne pas trop s'enfermer dans leurs certitudes, car si l'identité qu'ils célèbrent est actuellement un actif pour leur entreprise, il se peut qu'à terme elle se révèle un piège susceptible de la conduire à l'échec.

Votre remarque sur l'adhésion à l'entreprise m'a beaucoup frappé, mais je crois finalement que vous avez raison. La loyauté envers l'organisation est devenue problématique, et c'est là une fragilité importante qui se développe et peut mettre aussi l'entreprise en péril. C'est un très important sujet...

Hamid Bouchikhi : J'ajoute que les dirigeants ne doivent surtout pas croire qu'ils sont seuls à pouvoir changer l'identité de l'entreprise. Il est insuffisant d'afficher un nouveau logo et d'avoir un bon directeur de la communication pour changer radicalement l'identité d'une organisation. Une identité n'a évolué que lorsque les publics concernés y ont adhéré au point de se l'approprier. Beaucoup d'échecs sont dus à des dirigeants qui n'ont pas réussi à faire valider une définition alternative de l'identité.

Où sont les rites ?

Claude Riveline : *L'équilibre de votre propos me paraît se situer dans le triangle, cher à Émile Durkheim, des rites, des mythes et des tribus. Identité veut dire similitude, et la similitude favorise l'unité. L'unité d'un groupe humain est composée de trois éléments, des idées – les mythes –, des individus qui se retrouvent – la tribu –, et des gestes – les rites. Le but est la tribu, où l'identité fait que l'on se sent bien ensemble dans une certaine complicité, mais le moyen, est-ce le mythe ou le rite ? Dans votre développement, il y a un déséquilibre très marqué en faveur du mythe, et une sous-estimation évidente du rite. Le rite c'est le geste, et tout ce qui est concret, la langue, la manière de dialoguer, la façon de s'habiller, de prendre ses repas, etc. Il y a certes des idées dans l'identité, mais elles sont beaucoup plus la conséquence des gestes, et c'est pourquoi à mes yeux l'identité est plus faite de gestes que d'idées.*

La Raison nourrit de façon splendide la devise de la République française : liberté, égalité, fraternité. Ainsi, comme le dit Descartes, le bon sens est la chose du monde la mieux partagée. Puisque nous y avons tous accès, c'est l'égalité, et puisque l'on fraternise dans les évidences, c'est la fraternité. Nous sommes d'accord parce que nous nous inclinons tous devant la Raison. Tandis que le geste, quelle horreur ! Il y a les riches et les pauvres, les hommes et les femmes, les jeunes et les vieux. La liberté est incompatible avec l'égalité, car les forts ont alors la possibilité d'opprimer les faibles. La fraternité est, elle aussi, incompatible avec la liberté, car si on ne mange pas à la même heure, on ne peut pas manger ensemble ! En somme, le geste est très gênant. C'est sans doute pour cela que vous mettez l'accent sur la raison au détriment des rites.

H. B. : Merci pour cette grille de lecture par les rites et les mythes qui peut être très productive. Dans le cadre de notre travail, nous avons plutôt utilisé un autre langage. Par exemple, à la question de savoir comment renforcer une identité ou essayer de l'infléchir, nous disons qu'il y a deux grands leviers, les symboles et les actes, et si ceux-ci ne sont pas en phase, on se dit qu'il y a un réel problème. J'ai l'impression que nous ne sommes pas très éloignés des mythes et des rites.

J. K. : Quand vous évoquez liberté, égalité, fraternité, je ne peux m'empêcher de penser à la France et aux mutations qu'elle est en train de vivre. Or il y a une question primordiale que

nous avons posée aux niveaux individuel, organisationnel et même national : « *How much can you change, and still be the same ?* » qui peut se traduire ainsi : « *Jusqu'à quel point peut-on changer, tout en restant le même ?* » Je pense que cette question est très importante pour la France.

Michel Berry : *En fait votre livre traite plus des contradictions autour de l'identité que de l'identité elle-même, et vous parlez plus de problèmes identitaires que vous ne définissez l'identité.*

H. B. : Il y a deux façons de penser l'identité : comme un stock ou comme un flux. Tant que nous l'avons pensée comme un stock, nous avons piétiné. Ce n'est que lorsque nous l'avons pensée comme un flux que nous avons commencé à progresser.

Où est l'âme ?

Un intervenant : *J'apprécie beaucoup le contenu de votre livre mais pas la présence dans son titre du mot âme, car beaucoup d'entreprises ont une forte identité mais pas beaucoup d'âme. La question « Qui sommes-nous ? » concerne bien leur identité, mais les quelques entreprises qui pensent avoir une âme s'en poseraient une autre : « Quelles sont les valeurs auxquelles nous croyons et que nous partageons ? » Chez Michelin par exemple – je peux en parler pour y avoir travaillé quelques années –, le respect des faits, la discrétion, l'humilité, l'aide au développement des personnes, faisaient partie de ces valeurs. Vous n'avez pas du tout parlé d'âme dans votre exposé.*

H. B. : On peut évidemment idéaliser l'âme et la poser sur un piédestal comme une chose immuable alors que tout bouge, mais c'est un concept qui n'a cessé d'évoluer depuis l'antiquité, avec de nombreuses variantes philosophiques ou religieuses. On peut donc concevoir l'âme (ou l'identité) comme quelque chose qui vit avec son temps et qui est en constante réinvention.

Identité et performance

Int. : *Votre discours me laisse sceptique, et pas seulement parce que le choix du mot âme m'a également surpris. Vous vous intéressez à la question de l'identité en tant que chercheurs, mais les entreprises que je fréquente en tant que consultant ne se la posent pas. C'est plutôt celle de l'engagement qui les préoccupe : comment faire en sorte que dans une multinationale chacun s'engage, partout dans le monde, pour atteindre la performance ? Il me semble aisé d'établir une corrélation entre l'engagement et la performance, mais qu'en est-il, selon vous, entre l'identité et la performance ? Plus fondamentalement, le paradoxe actuel vécu par les entreprises est qu'elles doivent avoir une culture forte – je préfère le mot culture au mot identité – pour faire face au mouvement de globalisation, alors qu'elles sont invitées à en changer en permanence.*

J. K. : Je vais répondre sur le thème de la performance, parce que c'est par là que nous avons commencé. Pourquoi y a-t-il des problèmes de performances dans une entreprise ? Quand c'est le cas, la première réaction d'un dirigeant est d'améliorer son processus opérationnel, et parfois cela marche. Mais dans le cas contraire, il va en conclure que c'est plutôt un problème de stratégie, et il va en changer. Là aussi il arrive que cela fonctionne, mais ce qui nous a frappés, c'est que, très souvent, même des changements de stratégie ne produisent pas les améliorations attendues. C'est alors que l'on se demande pourquoi des gens très compétents et très intelligents ne parviennent pas à résoudre les problèmes de performance, ni au niveau opérationnel, ni au niveau stratégique. C'est là qu'il faut voir s'il n'y a pas une autre façon de concevoir les racines de la performance, un troisième niveau. À notre avis, ce troisième niveau est le niveau identitaire qui complique les efforts de changement stratégique en interdisant des options qu'un concurrent, avec une autre identité, ne s'interdit pas.

H. B. : Nous constatons aussi qu'il y a des organisations pour qui l'identité est un non-problème, et si nous présentons nos idées dans un tel contexte, nos interlocuteurs ne voient

même pas de quoi l'on parle. Les cas qui nous intéressent sont essentiellement ceux où des questions identitaires se posent, et pas seulement dans des contextes de crise.

La force de l'identité

Int. : *Votre livre me fait penser à ce qui différencie les mercenaires des conscrits : les premiers sont voués à trahir leur employeur et les seconds sont prêts à se battre jusqu'à la mort pour la cause qu'ils défendent. De nombreux exemples prouvent la force de l'identité. En voici deux. Dans le cas des cristalleries d'Arques, devenues Arc International, c'est pour la survie de l'identité de l'entreprise que la CGT a accepté les licenciements d'un tiers du personnel⁸. Autre exemple, celui de La Poste. Constatant avec surprise que le nombre de guichets de mon bureau de poste avait été divisé par quatre, je m'en suis étonné auprès d'un guichetier. C'est avec une haine non dissimulée qu'il m'a répondu : « Regardez ce qu'ils font de nous ! Vous, vous pouvez faire la queue, mais les riches ont un guichet spécial pour aller plus vite ! » Il faisait évidemment allusion au guichet réservé aux entreprises. Ce que vit le guichetier comme une destruction se justifie en réalité par le fait que les entreprises représentent désormais 90 % de la clientèle de La Poste, et que cette évolution se répercute inexorablement sur son organisation afin d'en accroître la rentabilité. C'est sans doute pourquoi j'ai pu entendre des gens dire récemment, sur France Inter, que le management de La Poste détruisait sciemment l'entreprise pour faciliter sa privatisation.*

J. K. : Ce dernier exemple montre que les parties prenantes d'une entreprise peuvent s'opposer aux changements souhaités par ses dirigeants, ce qui ajoute à la complexité de l'enjeu identitaire. Juste une remarque : je travaille dans une *business school* américaine très orientée sur la finance, et qui, dans la formation qu'elle dispense, donne une si grande importance à l'ingénierie financière qu'il est très difficile d'y ajouter ces notions identitaires. C'est un des enjeux de notre livre que de sensibiliser les dirigeants à l'importance de ce phénomène d'identité auquel ils n'ont pas été formés.

H. B. : La culture des dirigeants d'entreprise est effectivement très imprégnée d'une vision selon laquelle un acteur rationnel ne doit pas avoir d'identité. Il doit opter à tout moment pour la stratégie optimale. Donc l'histoire, le passé, la mémoire, ne peuvent que l'encombrer en réduisant sa rationalité. Notre livre est aussi une petite alerte quant aux dégâts auxquels une telle attitude peut conduire. Nous ne disons pas qu'il faut être béats devant le passé. Nous disons seulement qu'on ne peut l'ignorer sans prendre de sérieux risques.

Pas d'entreprise sans identité

Int. : *Je dirige l'activité d'outsourcing d'une entreprise anglo-saxonne. Nous sommes vendredi, et lundi je dois présenter à mes collègues un document stratégique pour préparer l'année prochaine. Votre exposé me trouble parce que je me demande depuis ce matin quelle est l'identité de mon entreprise, question que je ne m'étais jamais posée avant. S'il n'est vraiment pas possible de vivre sans identité, dois-je passer mon week-end à la créer artificiellement pour pouvoir présenter lundi une vision stratégique mâtinée d'une identité qui la rendra plus crédible ?*

H. B. : Si votre entreprise est prête à fermer sans états d'âme une activité en cas de perte de sa clientèle, il est sans doute préférable d'éviter à vos mercenaires de développer une conscience d'eux-mêmes. Mais si vous pensez qu'elle se distingue de ses concurrentes et qu'elle veut pérenniser son activité sans être perçue comme un employeur de mercenaires, alors ce sera bien une affirmation de son identité.

J. K. : Une entreprise n'existe pas sans une identité. Mais cette identité peut être plus ou moins partagée. Et le dirigeant qui se demande comment faire marcher son entreprise devra relever des défis différents selon qu'il y aura ou non une vision convergente de son identité en interne et en externe.

⁸ José-Maria Aulotte, "Une entreprise patrimoniale du Nord-Pas-de-Calais à la conquête du monde", *Séminaire Entreprises, Villes et Territoires (Ref. EV011008)*.

Int. : *Côté opérationnel, on ne peut pas ne pas avoir d'identité, de même que Paul Watzlawick dit qu'on ne peut pas ne pas communiquer. Cependant l'identité n'a de sens qu'à partir du moment où on l'exprime. Tant qu'on ne l'exprime pas, aucune importance, mais pour exprimer ce qu'est l'identité d'une entreprise il faut se mettre à plusieurs !*

Les racines de l'identité

Int. : *John Kimberly a parlé des racines de la performance. Un auteur français, Marc Giget, utilise aussi le mot racines dans une métaphore très utile pour travailler sur ces questions, celle de l'arbre de compétences⁹. Les racines de l'arbre représentent tout ce qui est profond, c'est-à-dire la culture, les valeurs, l'histoire, l'ancrage territorial, les compétences fondamentales, la recherche, etc. ; le tronc et les branches représentent l'organisation et les fruits, les produits et services distribués à l'extérieur. À partir du moment où l'on utilise au pluriel ce mot racines pour regarder tout ce qui fait l'identité, on oublie le singulier gênant du mot identité. On peut dès lors travailler sur tel ou tel aspect de l'identité. Un autre avantage de l'arbre, c'est qu'il peut être regardé de bas en haut, ou de haut en bas : avec ces racines-là, quels services puis-je fournir ? et si on me demande un service particulier, est-il ou non en contradiction avec ce que mes racines me permettent de faire ? Ce principe de cohérence montre l'utilité de l'identité.*

H. B. : Merci pour cette puissante métaphore, qui pourtant peut facilement induire une conception ou une compréhension statique de l'identité. Très schématiquement, il y a deux archétypes identitaires, le chêne et le caméléon. Les individus sont plutôt l'un, ou plutôt l'autre. C'est pendant la semaine où je travaillais sur cette question que l'abbé Pierre et Jean-François Deniau sont décédés, deux personnages qui ont vécu leur identité de façon très différente : l'un s'était installé dans une identité très tôt et n'en avait pas changé, tandis que l'autre avait mené plusieurs vies en se réinventant plusieurs fois. Et je n'ai pas de raisons de dire que l'abbé Pierre a mieux réussi sa vie que Jean-François Deniau.

Parmi les déclarations qui m'ont fait réfléchir sur l'identité, il y a celle d'Isaiah Berlin, un des grands philosophes du XX^e siècle : « *je ne parle jamais de judaïté de la même manière à Moscou, Londres ou New York, et pourtant je ne mens jamais* », ce qui en dit long sur les multiples facettes de l'identité. Et cette autre, entendue à la radio au cours d'un dialogue entre deux Tunisiens installés en France, l'un arabe, l'autre juif ; le premier ayant commencé à dire qu'il voulait rentrer au pays pour renouer avec ses racines, le second lui a répondu : « *l'arbre a des racines et n'oublie pas que l'homme a des pieds.* » Être trop dans ses racines peut empêcher de saisir d'autres opportunités.

Int. (le même) : *Je ne parlais pas d'être humain, mais d'organisation !*

H. B. : Je pense que cela vaut aussi pour les organisations humaines, car celles qui ne sont pas capables de prendre de la distance par rapport à l'idée qu'elles se font d'elles-mêmes, peuvent devenir extrêmement violentes. Il ne faut pas oublier qu'on n'a jamais massacré autant qu'au nom de l'identité. Quand je commence à vous définir comme différent de moi par nature, par essence, je peux me permettre toutes les horreurs vis-à-vis de vous. Donc il faut faire attention !

J. K. : Nous observons fréquemment que l'identité est occultée, et dans ce cas les entreprises agissent sans savoir pourquoi, alors que ce sont les racines profondes, parfois jamais identifiées, qui peuvent apporter une explication. L'identité existe, même d'une façon non exprimée, et pour les dirigeants d'entreprise qui ne sont pas sensibles à la puissance de l'identité, ce peut être très dangereux.

⁹ Marc Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise* (Dunot, 1998).

La création d'identité passive

Int. : *Il arrive que des gestes évacuent l'identité. C'est notamment le cas lorsque la conduite du changement se fait au travers de projets de déploiements informatiques très rationnels et pragmatiques touchant l'ensemble de l'organisation. Puisque tous les acteurs de l'entreprise sont concernés, ce geste est éminemment constitutif d'une nouvelle identité partagée et passive. Dans un tel cas de figure, on ne peut que regretter l'évacuation totale et volontaire de l'identité antérieure, car il est très difficile de tirer la sonnette d'alarme quand c'est toute l'organisation qui est ainsi profondément modifiée.*

H. B. : Vous avez raison. Souvent des gestes ont de lourdes conséquences identitaires, mais je ne sais pas si c'est toujours volontaire, parce que beaucoup de gens provoquent de tels phénomènes identitaires sans en être vraiment conscients. Pour éviter ces dérives, il faudrait que les dirigeants soient sensibilisés aux conséquences que leurs gestes, même les plus anodins, peuvent avoir sur l'identité.

L'évolution peut-elle venir de l'intérieur ?

Int. : *Quand il y a un changement dans l'entreprise, il est souvent mené par quelqu'un qui vient de l'extérieur et voit les choses d'une façon différente. Cela semble correspondre au fait que les gens se comportent en fonction des critères sur lesquels ils sont jugés. Le nouveau venu, en changeant ces critères, provoque automatiquement le changement.*

H. B. : Mais il arrive que des dirigeants venant de l'extérieur cassent tout ! Cela dit, peu de dirigeants restés longtemps dans une entreprise l'ont transformée profondément. En France, Antoine Riboud reste l'exemple de celui qui a su transformer un groupe verrier en groupe alimentaire, probablement parce qu'il avait de la légitimité, du charisme et du temps devant lui.

J. K. : Nous nous sommes souvent demandé si, dans la grande entreprise où nous avons commencé nos travaux, les gens en place auraient pu soulever les questions que nous avons posées en venant de l'extérieur. J'ai le sentiment qu'il aurait été très difficile pour eux de reconnaître ce qui guidait réellement leur processus décisionnel.

Pour prolonger la réflexion

Jean-Marc Oury : *Je vous remercie pour votre livre et votre exposé. Je voudrais néanmoins apporter une réflexion qu'il ne faut pas prendre comme une critique mais comme une invitation à poursuivre votre recherche.*

La notion d'identité telle que vous la proposez me paraît insuffisamment définie et je ne sais pas si on peut donner un sens précis à la notion d'identité d'une entreprise. Je verrais plutôt l'usage courant de cette expression comme une question qui se pose, un instrument de dialogue, voire de marketing. Et si l'âme figure dans le titre de votre livre, c'est peut-être parce que ce mot évoque quelque chose de plus général et dont il est plus facile de ressentir l'existence que l'identité telle que vous la présentez.

Voici trois exemples susceptibles de démythifier cette notion d'une identité bien définie de l'entreprise :

- vous avez cité l'exemple de LVMH comme un modèle d'identité construite autour d'une éthique du luxe ; mais chez Louis Vuitton, qui ne solde jamais, les invendus sont pour la plupart détruits de façon à préserver l'image de luxe de la marque ;

- dans votre livre, vous expliquez la chute de Jean-Marie Messier comme résultant d'un trop grand écart entre l'identité d'origine française de l'entreprise et la puissance du lobby du cinéma américain (refus de l'exception culturelle française) ; il y a certainement du vrai mais cela ne doit pas occulter les composantes plus classiques (endettement très lourd) et les impondérables : on raconte (mais je ne sais pas si c'est vrai) que la prise de conscience de la situation s'est faite lorsque de grands dirigeants français amateurs de rugby sont allés à un match du Tournoi des Cinq Nations en prenant l'Airbus privé du groupe Vivendi ; voilà un phénomène très ponctuel qui a peut-être eu plus de poids que tout ce que vous avez écrit sur le sujet ;

- comment parler de l'identité d'une entreprise dès lors que même l'identité d'un individu est très complexe car il en a plusieurs ; par exemple, on peut parler de l'identité d'un agent de La Poste en tant que personne exerçant son emploi, ou en tant que client quand il trouve que le timbre est trop cher, ou encore en tant que contribuable quand il se dit que si on garde autant de postiers à La Poste, il y aura bien un moment où il faudra faire quelque chose...

Je me demande en fin de compte si ce n'est pas se bercer d'illusions que d'employer cette expression comme référant à une notion bien définie, alors qu'au fond, même si l'on cherchait à la définir, l'identité d'entreprise n'existe peut-être pas. Il serait préférable d'utiliser l'identité comme instrument de réflexion, et dans ce cas le pluriel serait probablement mieux adapté.

Voici maintenant deux autres éléments pour ouvrir de nouvelles pistes de réflexion :

- dans un article écrit en 1982, James G. March disait qu'il était persuadé que les prochains progrès de la science économique viendraient d'une meilleure appréhension de la notion de préférence prise aujourd'hui comme une donnée de chaque individu ; en réalité, nous élaborons nos préférences, nous jouons avec et nous avons même des stratégies pour les construire ; la même chose est évidemment vraie de l'identité des agents ; si l'on remplace préférences par identité, on arrive à un programme de recherche qui pourrait être percutant ;
- dès lors que l'identité n'est pas définie a priori au niveau de l'individu isolé, on peut se demander si la notion d'identité n'est pas prisonnière de la notion d'être ; j'opposerais cela à une notion qui exprimerait davantage d'une part un devenir permanent, et d'autre part une interdépendance des identités que j'exprimerais peut-être par les mots co-être, ou coexistence ; l'instrument d'analyse et de réflexion que vous fabriquez serait plus opérationnel si l'identité de l'entreprise était conçue comme une construction permanente qui naît de l'interaction entre les dirigeants, les salariés et les clients de l'entreprise.

Mes remarques ne sont pas vraiment dissonantes avec votre travail, mais j'ai vraiment l'impression qu'il faut aller plus loin dans les voies que vous avez ouvertes.

H. B. : Je ne peux pas imaginer une humanité qui aurait résolu la question identitaire car elle n'aurait pu le faire que dans la violence. C'est donc très bien de pouvoir continuer à y réfléchir et en parler.

Quand nous avons commencé à travailler sur l'identité, nous étions plutôt du côté de l'être, mais nous nous sommes vite rendu compte que c'était une impasse, et nous avons préféré la voir comme étant en devenir. Et c'est vrai que sur la notion de co-être, je vois très bien la résonance avec les idées de gens comme Amitai Etzioni qui ont réfléchi sur les communautés. Mais l'identité correspond-elle vraiment à quelque chose, ou n'est-elle qu'une façon de biaiser ? Il est vrai que nous rencontrons des consultants en *corporate identity* qui ont une approche de l'identité très éloignée de la nôtre.

J. K. : Je voudrais simplement évoquer un exemple. Je travaille depuis dix ans comme intervenant et consultant chez Toyota, une entreprise qui a une remarquable conscience de l'importance de son identité et des leviers managériaux qui peuvent l'influencer. Elle investit beaucoup, en interne, pour qu'il y ait une convergence dans les réponses à la question « *Qui sommes-nous ?* » et en externe, pour tendre vers une convergence entre cette vision interne et celle qu'ont leurs clients quand, en parlant de Toyota, ils se posent la question « *Qui sont-ils ?* » Et le retour qu'ils observent sur leur investissement est considérable. Voilà une entreprise dont la puissance est renforcée parce que ses gestionnaires sont conscients de l'importance de la convergence entre le symbolique et le concret.

Présentation des orateurs :

Hamid Bouchikhi : professeur en stratégie et management et directeur du New Business Center à l'ESSEC.

John Kimberly : professeur visitant à l'INSEAD ; il est titulaire de la Chaire Henry Bower ; professeur à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie ; il s'intéresse à l'évolution de l'identité des organisations.

Michel Villette : professeur de sociologie à AgroParistech et chercheur associé au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS), il a été cadre au groupe BSN (1974), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90), professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92) ; il a publié *L'Homme qui croyait au management* (Seuil, 1988), *L'Art du Stage en Entreprise* (1994), *Le Manager Jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), et *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (Éditions La Découverte, 2005).

Diffusion décembre 2008