

LES IDENTITES ORGANISATIONNELLES MULTIPLES : RICHESSE STRATEGIQUE POUR LES MANAGERS

Myriam LABIDI SAÏDI

Assistante Universitaire à l'Institut Supérieur de l'Informatique et des
Techniques de Communication de Sousse

Tunisie

myr.labidi@yahoo.fr

Introduction

A bien des égards, un parallélisme entre l'identité de l'individu (Erikson, 1972 ; Tap, 1997 et 2001) et celle de l'organisation est possible. L'organisation a recours à toutes les caractéristiques économiques, sociales ou matérielles pour constituer sa raison d'être. Elle se voit ainsi comme un organisme vivant, réagissant aux contraintes ou opportunités externes et cherchant à en tirer parti pour assurer un avantage face aux concurrents (Jabes, 1992). Les politiques internes les plus variées et diverses sont créatrices d'une certaine disposition et d'un certain savoir-faire qui justifient toutes les actions. Subséquemment, le management des Ressources Humaines (RH) se trouve confronté à un défi majeur correspondant à la recherche d'une cohérence interne des actions. Cette cohérence ne peut être obtenue que par un certain référentiel identitaire commun à toutes les fonctions et tous les membres de l'organisation. Néanmoins, la complexité de l'environnement, des comportements et des stratégies adoptées deviennent des conditions suffisantes pour générer des identités multiples au sein des organisations, ayant plusieurs « selfs » (Albert et Whetten, 1985 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Erickson, 2006). Tel est l'exemple de l'entreprise multinationale, ouverte sur les marchés extérieurs, terrains de diversité culturelle, stratégique et de complexité de l'action. La question qui se pose est celle relative à la constitution et aux conséquences des identités multiples dans une organisation ayant des modes de pensées et d'actions multiples et remettant en cause la cohérence recherchée par le Management.

1. La gestion de l'identité par la focalisation

Albert et Whetten (1985) affirment que l'identité organisationnelle renvoie à tout caractère central, distinctif et durable de l'organisation. Ces caractères lui permettront de se définir, d'être explicitement déterminée par les membres et les tiers. Chaque membre, dans l'entreprise, participe à la définition de l'identité globale et à la construction de l'entité économique, managériale et psychosociale. Répondre à la question auto-réflexive « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » n'est autre qu'un appui moral à une stratégie générale et à une mission de l'organisation (Whetten et Godfrey, 1998). En ce sens, tout élément de réponse, qu'il soit interne ou externe, individuel ou collectif, personnel ou partagé, doit être employé comme un caractère distinctif par rapport aux concurrents.

Dans des conditions de changement, les différents caractères de définition de l'entreprise deviennent source de divergence et se trouvent menacés ou simplement modifiés. En fait, certaines réponses peuvent ne pas se rejoindre, faisant naître des entités différentes au sein d'une même organisation. Si l'identité organisationnelle se compose des attributs que les membres voient comme étant

fondamentaux et uniquement descriptifs de l'entreprise, les identités organisationnelles multiples se construisent quand différentes conceptualisations existent (Pratt et Foreman, 2000 ; Erickson, 2006). La survie de l'organisation dépend de sa raison d'être ; et si cette dernière devient floue, contestée ou multiple, la légitimité même de ce concept sera remise en cause (Whetten et Godfrey, 1998). Ce qui devrait être central, distinctif et durable et qui devrait procurer la cohérence de l'identité se trouve bouleversé par les différents changements réalisés. Cette action de définition répétitive et quotidienne, notée par un schéma de prise de décision conscient ou non, est parfois négligée et remise à une simple priorité gestionnaire et économique.

Comprendre l'identité, c'est en quelque sorte chercher à la gérer et à la stabiliser dans le temps ; ce qui devient de plus en plus difficile face à la turbulence de l'environnement et aux exigences des parties prenantes (Erickson, 2006). Pour ce faire, l'organisation doit « présenter son identité comme la même, mais différente, la dessiner à partir de valeurs partagées, de substances communes ... afin d'obtenir l'approbation de son environnement et offrir une représentation unique pour établir sa différence et ses avantages » (Gatignon, 2001). Evidemment, dans chaque organisation, la réussite de la stratégie ou des objectifs passe par la gestion et la compréhension de l'identité. Elle ne se réduit pas à la culture et aux simples manifestations symboliques, mais elle touche l'ensemble des facteurs procurant à l'entreprise sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence (Melewar et Jenkins, 2002). En bref, tout ce qui peut la rendre identifiable est important pour sa gestion. Au même titre que la définition d'une stratégie et la mise en place d'une structure, le dirigeant a le devoir de gérer l'identité en la considérant comme un facteur clé de survie et en s'éloignant d'une approche intuitive pour l'analyser.

Nombre d'auteurs (Anastassopoulos, Blanc, Nioche, Ramanantsoa, 1985) ont montré que la gestion de l'identité organisationnelle tend à s'articuler autour d'un axe principal appelé « objet de focalisation ». « Ce processus de focalisation est le mécanisme qui canalise l'énergie des individus vers des objectifs, des références, un système de valeurs homogènes », par une motivation dans le travail pour s'y investir avec professionnalisme (Harvard Business Review, 2000). Grâce à la focalisation, il est possible de mieux analyser l'identité et d'agir sur elle pour la rendre compatible avec les mouvements stratégiques recherchés par l'organisation. L'objet choisi de focalisation peut être l'activité qui fonde le métier de l'entreprise et de ses membres, le mode de comportement et de compétences ou encore le dirigeant leader qui façonne toute l'organisation.

Cependant, réduire les éléments identitaires à l'importance du leader, d'une

activité ou d'un mode de comportement peut être néfaste pour la stratégie globale de la firme. En effet, si des changements stratégiques risquent de remettre en question le pouvoir et les idéologies décisionnelles du leader, il peut ne pas changer de méthodes ou de valeurs et entraîner l'entreprise dans un cercle vicieux de perte et de paralysies décisionnelles. Aussi, un risque très grave de crise identitaire peut être rencontré en cas de perte du leader qui équivaut à la perte de références et de racines.

Pareillement, la focalisation sur l'activité ou le produit n'est pas sans soucis. Les organisations de ce genre canalisent leur attachement et leur motivation sur ce produit et tendent à introduire un biais décisionnel et technologique. Elles ont tendance à affirmer : « peu importe que l'entreprise aille mal pourvu que le produit, lui, soit parfait », entraînant ainsi des « surenchères technologiques » au nom de l'excellence (Ramanantsoa et Hoffsteter, 1981). La crise reposant sur l'éternité postulée de l'activité, fait que de telles identités se heurtent facilement aux exigences des parties prenantes de l'entreprise.

De même, une identité, basée sur un modèle de valeurs comportementales, impose au personnel une conformité statique. Le plus important étant le respect des procédures et des valeurs de travail. Dans le cas où des transformations dans l'activité ou l'environnement lui imposent de reconsidérer l'ensemble de référentiels comportementaux, la focalisation de l'identité devient un frein à son adaptation. En fait, plus que de simples problèmes de choix de la source de focalisation, l'identité reste une idée internalisée et partagée qu'il est difficile d'opérationnaliser ou de gérer.

2. Le développement des identités multiples

Dans la réalité organisationnelle, les trois critères de définition d'une identité peuvent ne pas être vérifiés. En effet, la logique de changement organisationnel est devenue une nécessité beaucoup plus qu'une obligation ou une contrainte à éviter ; et ce afin de chercher de nouvelles sources d'avantage compétitif plus solides (Jardillier et Burg 2001). Dans la plupart des grandes firmes, cette logique s'impose afin de mieux répondre aux exigences de l'environnement en turbulence permanente (Monin et Rouzies, 2005). Pour les postmodernistes, il est évident que la logique la plus prônée est celle du changement qu'il soit préparé ou subi, radical ou partiel. Bien que ces chercheurs n'aient pas acquis de statut fixe, leurs écrits ont pu servir de base pour le domaine organisationnel (Queiroz et Ziotkowski, 1994). En réalité, cette tendance de passer d'une situation à une autre est de plus en plus validée dans l'organisation, avec toutes ces logiques d'innovation, de restructuration ou de filiation internationale. Cette logique de la modernité évoque

un monde dans lequel la survie des organisations est constamment menacée par les forces sociales et économiques externes (Frosh, 1991). La dualité ou la multiplicité se vérifie quand les images de représentation de l'organisation déterminées par les membres sont différentes, quand elles persistent et ne disparaissent pas (Gioia et al. 2000). C'est ainsi que dans la plupart de ces cas, une seule et unique définition identitaire est difficile à maintenir. La construction d'une référence identitaire cohérente doit faire appel à tous les critères distinctifs, centraux et durables d'une firme. Le problème est que parfois les distinctions et les ordres de sélection diffèrent d'un membre à un autre, d'une fonction à une autre ou même d'une filiale à une autre. Ce qui est central pour certains ne l'est pas pour tous et ce qui doit être durable devient éphémère et passager, comme l'individu avec ses différentes façons d'être et d'agir (Rosenau, 1962). C'est ce qui implique une identité organisationnelle critiquée et dépassée.

De manière générale il est possible d'énumérer quatre causes pouvant engendrer ce phénomène de pluralité identitaire. Premièrement, il est question des organisations hybrides par défaut, comme les entreprises publiques devenues un grand répertoire d'activités et donc d'identités différentes en fonction des services rendus. Deuxièmement, la complexité de l'environnement devient une source de multiplicité puisque l'efficacité organisationnelle émane plutôt de la conciliation entre la complexité interne et environnementale notamment à travers différents référentiels d'action. Troisièmement, le problème de l'identité caduque impose un passage vers une nouvelle identité en phase de croissance que la renonciation à l'identité originale pendant une récession ou crise (Albert, 1984) ; surtout car il est difficile de détruire tout un vécu. Finalement, le succès organisationnel peut devenir une source de diversité puisque l'organisation, enregistrant un succès dans une activité, peut passer facilement à un autre domaine avec une nouvelle identité (Albert et Whetten, 1985).

Les mutations de l'environnement direct de l'entreprise conditionnent la nécessité d'une nouvelle façon de penser le management. Il s'agit de définir de plus en plus des organisations horizontales, des structures transversales, des stratégies réactives et des compétences spécifiques. Tout est devenu important pour la survie, toutes les caractéristiques organisationnelles doivent interagir pour garantir la continuité. Par ailleurs, les organisations sont appelées à se restructurer pour chercher de nouvelles sources d'avantage compétitif, en fixant des objectifs de qualité totale, de productivité à tous les niveaux opérationnels et en sollicitant la sous-traitance, facteur de maîtrise des coûts. Ces changements, devenus indispensables, entraînent des contradictions avec les systèmes traditionnels, culturels, structurels et stratégiques et impliquent la perte des références

d'identification et de distinction des entreprises (Fiol et O'Connor, 2006). Ces dernières deviennent le lieu d'ambiguïté à partir du moment où leur essence primaire est en jeu et où leur consensus est très fébrile. Elles deviennent par conséquent porteuses d'identités doubles où même multiples.

3. La multiplicité : Richesse stratégique

La stratégie renvoie à la fois à une orientation à long terme de l'entreprise (vision) et à une « formule » générale par laquelle les managers cherchent à acquérir et à déployer les ressources créatrices de valeurs (Besseyre des Horts, 2002) en vue de s'assurer et de maintenir un avantage compétitif (Mintzberg, Quinn, Porter, Miles et Snow, Ansoff). Selon Porter, (1980) cette stratégie est définie en termes d'objectifs d'action, de politiques à suivre et de moyens utilisés pour positionner l'entreprise et ses ressources humaines. La stratégie RH a pour objectif ultime d'orienter le processus par lequel l'organisation développe et déploie le capital humain, en se basant sur des concepts comme : l'identité, la culture, les attitudes, les valeurs ou les engagements des employés (Snell et al., 2001). L'identité organisationnelle, devrait être clairement construite, expliquée et partagée par l'ensemble du personnel et devrait trouver ses fondements dans cette démarche stratégique, cette vision claire de l'activité et ces valeurs. Par conséquent, une approche d'analyse claire de l'identité devient nécessaire pour le manager, surtout si celle-ci devient multiple. Pour comprendre ce phénomène des identités multiples par les managers, il faudrait chercher l'essence même de chaque organisation, même si elle se divise en différents schèmes cognitifs, émotionnels et symboliques. Ce phénomène de pluralité identitaire implique différentes optiques de la stratégie des Ressources Humaines selon la manière de considérer ces identités et la manière de les traiter.

D'un côté, ces identités peuvent devenir des conditions de créativité et de réactivité face au changement, car la diversité des pensées et des comportements peut créer la richesse ou l'intégration d'un groupe (Fiol, 2010). Les raisons explicitées ci-dessus, peuvent être considérées comme une source d'avantages pour ces organisations qui ont su en tirer profit. De manière générale, s'appuyant sur la loi des variétés requises d'Ashby, plus l'environnement est turbulent, plus il présente des opportunités pour les organisations mais seulement si elles ne sombrent pas dans leur mono-identité trop rigide. Pour faire face à différentes situations et à différents cadres référentiels, les organisations réagissent mieux avec une panoplie de stratégies, de valeurs et d'identités. Une meilleure adaptation et flexibilité leur est offerte pour affronter les exigences de l'environnement organisationnel. Elles ont, ainsi, plus de capacités d'anticipation et de réponses aux

demandes des parties-prenantes, car elles peuvent simplement se définir de plusieurs manières. Elles sont aussi plus aptes à se mesurer aux concurrents par leur potentiel de réaction et d'adaptation. Il s'avère même que les grandes entreprises à identités multiples ont un plus grand niveau de compétitivité que les autres (Eccles et Albert, 1992 ; Nkomo et Cox, 1996). Elles deviennent plus attractives envers la clientèle et ont une plus grande marge d'initiative, une plus grande capacité de créativité et d'apprentissage puisqu'elles bénéficient d'un terreau mental assez développé (Pratt & Foreman, 2000). Pour Pfeffer (1999), « il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail » car les êtres humains sont une source d'investissement considérable. Pour la stratégie RH, il s'agit de s'éloigner des modèles traditionnels de convergence des pratiques puisqu'une plus grande diversité devient synonyme de meilleure compétitivité grâce à une réactivité plus facile à l'environnement (Molnar et Loewe, 1997).

D'un autre côté, les organisations réagissent de manière confuse si elles se confrontent à une multitude d'identités ingérables et à des conflits inter-organisationnels. A travers les lignes de conduite politiques et le modèle de coalition sous-jacent (Allison, 1971 ; Cyert et March, 1963), elles risquent de devenir un lieu de conflits latents ou explicites qui paralyseraient le fonctionnement, limiteraient le potentiel stratégique et réduiraient la crédibilité face aux tiers. D'où, cette multiplicité peut être synonyme d'ambiguïté pour l'action et devenir une entrave à la cohérence interne (Albert et Whetten, 1985). L'une ou l'autre de ces situations organisationnelles dépendront de deux grands pôles d'orientation pour « le relativisme », à savoir l'attitude égocentrique ou d'ouverture des identités (Camilleri, 1992). Ces identités multiples peuvent être prises en compte dans l'action, ne pas être en compétition pour se constituer, ne pas être toutes retenues par les membres de l'organisation (Albert et Whetten, 1985)... Ces conséquences d'intégration dépendront de l'entreprise et des membres. Le pas le plus essentiel à réaliser est d'assurer cette cohésion interne vis-à-vis des membres (Fiol, 2010) et externe vis-à-vis des tiers ou consommateurs. La manière de réagir face à cette multiplicité identitaire et la manière de vivre dans l'organisation sont différentes ; seulement, il importe de savoir gérer ces différences surtout pour éviter la confusion et la compétition (Pratt et Foreman, 2000).

4. Les filiales : Terrain des identités multiples

Les dirigeants sont confrontés à un dilemme important touchant à la fois leurs activités et leur raison d'être, leurs nouvelles stratégies et leur référence de base. La dynamique du monde économique fait que le changement devient indispensable ; c'est une nécessité et non pas une contrainte en périodes de crises

(Jardillier et Burg, 2001). La plupart des entreprises se sont développées sur un terrain national avant de choisir de s'internationaliser et, au fil des années, elles ont conçu une certaine identité par rapport à des données socioculturelles locales.

« La globalisation pousse les entreprises à vouloir uniformiser leurs modes de management et à imposer à leurs filiales ces systèmes d'organisation. Mais l'expérience montre que les paradigmes... peuvent ne pas être appropriés à certaines cultures » (Pesqueux, 2004). La gestion des entreprises multinationales est en voie de devenir synonyme de gestion moderne des affaires dans le contexte actuel de globalisation de l'économie (Meier et Schier, 2005). Le plus important, c'est la flexibilité du système managérial et des structures internes, se justifiant par les choix de localisation, de production et de commercialisation diversifiés (Andreff, 2002). Selon Monin et Rouzies (2005), ces systèmes organisationnels présentent des traits structurels, des processus stratégiques et des problématiques culturelles singulières.

Dans ces conditions, cette identité n'est pas unique, en considérant d'autres systèmes, cultures et schémas de pensée. Elle devient un milieu complexe, un sujet de confusions et de crises liées au changement que la stratégie RH doit considérer dans le but de chercher cette synergie interne. Souvent, la société mère donne souvent son nom et son logo aux filiales qu'elle compose, mais son identité initiale se dissout dans la multitude des métiers, structures et cultures de ses filiales (Jardillier et Burg, 2001). Cette identité originelle de l'entreprise demeure, mais toutes ces nouvelles formes d'organisations touchent l'identité organisationnelle de la société mère quand elles ne considèrent pas complètement les relations aux différentes cultures et stratégies. Par conséquent, cette diversité implique une multiplicité identitaire puisque les références, les cultures et les personnels diffèrent ; ainsi que les modes d'actions.

La diversité culturelle et la contingence environnementale deviennent deux conditions importantes à considérer pour les stratégies des filiales. Le défi à relever par cette stratégie est donc d'obtenir la coopération des ressources humaines dans un contexte d'incertitude et de changement ; mais le risque de gestion est relatif à la possibilité de réduction des efforts et de résistance au changement (Lacoursière et al., 2004). Pour cela, la stratégie RH doit mettre en place des pratiques visant à faciliter le changement et à établir un climat de confiance et de coopération au sein des filiales, possibles surtout grâce au travail en équipe, à la participation aux décisions et aux différents systèmes de motivation et d'engagement. Éviter ces risques de confusion identitaire et de résistance au changement, c'est tout simplement adopter des stratégies appropriées au contexte d'application.

La contingence des pratiques Ressources Humaines devient une source incontournable pour ne pas tomber dans l'incohérence des systèmes référentiels (Peretti, 2003). Cette logique de contingence n'exclue pas la convergence de ces identités multiples (Pratt et Foreman, 2000), si elles sont appropriées et non contradictoires. Selon la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsh, 1967), toute performance est relative à la cohérence qui se dégage entre une organisation et son environnement. D'ailleurs, depuis les travaux de Burns et Stalker (1961), l'idée qu'il n'existe pas une seule meilleure façon pour gérer une organisation a été au centre de plusieurs modèles de recherches en management stratégique. « Aucune stratégie n'est universellement supérieure au contexte organisationnel » (Venkatraman, 1989).

Le concours des managers et des membres est essentiel pour inculquer la logique de richesse et de compétitivité par la diversité identitaire. La structure de la filiale, la stratégie, l'histoire, le nom de la société-mère, la marque, les comportements ou les valeurs de travail, sont propres à chaque organisation et lui procurent une cohérence et une distinctivité. En s'impliquant dans la logique de diversité, l'appartenance des membres est justifiée face aux différentes entités culturelles nationale et multinationale. Dans une filiale, la diversité des cultures, des histoires et des individus crée une certaine richesse référentielle qui ne peut être supprimée ; bien au contraire la multiplicité devrait créer une cohésion identitaire et une force compétitive. En résumé, les identités multiples deviennent des sources de créativité et de réactivité face à l'environnement et à la concurrence car elles procurent à l'organisation un pouvoir et une singularité propres. Elles deviennent des ressources stratégiques car elles sont rares ou centrales, créatrices de valeurs immatérielles mais essentielles, parfaitement non imitables ou distinctives et non substituables ou uniques pour les membres organisationnels (Ressource Based View, Barney, 1991). Cette compétence-clé ne peut être volée, prêtée ou détruite comme une simple ressource matérielle. Elle sera créatrice d'un avantage compétitif, si elle est intégrée par les membres comme une richesse non une perte de sens.

Conclusion

Se heurtant à des réalités économiques délicates comme les fusions ou les alliances, le manager ne peut plus tourner le dos à un phénomène bouleversant et touchant la légitimité même de l'organisation comme son identité. La caractéristique identitaire assez abstraite, peut devenir un cordon dur et résistant permettant la cohésion de tous les membres dans la stratégie globale et RH (Whetten & Godfrey, 1998 ; Fiol, 2001). Cependant, les politiques de changement

ressemblent bien plus à un passage en force n'intégrant pas les configurations identitaires déjà existantes. Après coup, de telles situations conduisent les dirigeants à ne voir l'identité que comme une contrainte pesante révélatrice d'un certain immobilisme ou comme un autre obstacle à surmonter. En plus, quand cette identité devient multiple, l'enjeu d'une cohérence interne devient plus important mais plus difficile à atteindre. L'exemple de filiales des multinationales est retenu comme étant une situation de diversité culturelle, stratégique et donc identitaire. Ces filiales seront un cas assez intéressant pour détecter leur identité interne et leurs modèles mentaux d'actions stratégiques. Le mode de penser, d'organiser et d'agir de la société mère est susceptible d'être remis en question dans une de ses filiales. D'où, l'intérêt de notre recherche sur les identités multiples et leur implication dans les filiales des multinationales.

De ce fait, nous avons pu conclure que l'identité organisationnelle unique de la société mère a cédé la place à deux ou même plusieurs identités dépendant des cultures existantes et des différents modes d'action. « L'identité originelle de l'entreprise demeure, du moins à travers son nom, mais toutes ces nouvelles formes d'organisation portent atteinte à l'identité de l'entreprise quand elles ne vassalisent pas complètement les relations » (Burg et Jardillier, 2001). Avec le concours du management des RH, les membres organisationnels s'imprègnent des objectifs globaux et des intérêts communs, intègrent mieux l'organisation interne et la stratégie humaine et s'adaptent mieux au phénomène des identités multiples. Ces dernières ne devraient pas être considérées comme un problème à éviter ou comme une crise à surmonter mais plutôt gérées comme un potentiel à développer.

Bibliographie

- Albert S., Dutton J.E., Ashforth B.E., (2000) : *Organisational identity and identification: charting new waters and building new bridges*, Academy of Management Review, Volume 25, Numéro 1.
- Albert S., Whetten A., (1985) : *Organizational Identity*, Research in Organizational Behavior, Volume 7.
- Andreff W., (Septembre 2002) : *La restructuration stratégique des firmes multinationales et l'état mondialisateur*, VIIe Congrès de l'Association Française de science politique.
- Besseyre des Horts C. H., (2002) : *La GRH est-elle créatrice de valeurs ? une application au cas du e-RH*, Congrès AGRH, Nantes, Communication Numéro 161.
- Burg P., Jardillier P., (2001) : *Psychologie et management*, Collection « que sais-je ? », Edition Presses Universitaires de France, 1^{ère} édition, Paris.

- Camilleri C., (1996-1997) : *Les stratégies identitaires des immigrés*, Revue Sciences Humaines, Hors-série, Numéro 15.
- D'Iribarne P., (Septembre – Octobre 1987) : *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas*, Revue Française de gestion.
- De Queiroz J.M., Ziotkowski M., (1994) : *Interactionnisme symbolique*, Presses Universitaires de Rennes.
- Erickson R.D., (2006) : *Managing multiple organizational identities: evaluating Pratt and Foreman's classification model*, Microform Edition.
- Frosh S., (1991) : *Identity crisis: Modernity, psychoanalysis and the self*, Edition Routledge, New York.
- Gatignon A.L., *Relecture des pratiques de communication à partir de la théorie de l'identité sociale*, Communication présentée lors des XVIe journées des IAE.
- Gioia D., Schultz M., Corley K.G., (Janvier 2000) : *Organizational Identity, image & adaptive instability*, Academy of Management Review, Volume 25, Numéro 1.
- Halpern C., Ruano-Borbalan J.C., (2004) : *Identités: l'individu, le groupe, la société*, Edition Sciences Humaines.
- Harvard Business Review, (2000) : *Le management des hommes*, Edition d'Organisation.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., (1999) : *Management des organisations*, Edition De Boeck, 1^{ère} Edition.
- Lacoursière R., Fabi B., St Pierre J., (Septembre 2004) : *Impact de la GRH sur différents indicateurs de performance : Résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières*, Congrès de l'AGRH.
- Larçon J.P., Reitter R., (1979) : *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Edition Fernand Nathan – Université Information Formation, Paris.
- Larçon J.P., Reitter R., (1979) : *L'identité de l'entreprise : un facteur-clé de sa survie*, Direction et Gestion, Numéro 3.
- Lessard-Hébert M., Goyette G., Boutin G., (1997) : *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, Edition Nouvelles AMS, Montréal.
- Meier O., Schier G., (2005) : *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, Edition Dunod.

- Melewar C., Jenkins E., (2002) : *Defining the corporate identity construct*, Corporate Reputation Review, Volume 5, Numéro 1.
- Molnar D.E., Loewe G.M., (Mai 1997) : *Seven keys to international HR management*, HR Focus, Volume 74, Numéro 5.
- Monin P., Rouzies A., (Février 2005) : *Entre fusions & acquisition et alliances stratégiques : comme formes organisationnelles hybrides d'avant-garde*, Cahiers de recherche, The european Institution for lifelong Learning, Numéro 5.
- O'Connor J., Fiol M., (Octobre 2006) : *Moving from Resistance to Support*, Physician Executive, Volume 5, Numéro 32.
- O'Connor J., Fiol M., (Janvier 2010) : *Separately together*, Healthcare Executive, Volume 1, Numéro 25.
- Pesqueux Y., (2004) : *L'entreprise multiculturelle*, Edition L'Harmattan.
- Pfeffer J., (Novembre 1999) : *Il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail*, Revue Française de Gestion.
- Pratt M., Foreman P., (Janvier 2000) : *Classifying managerial Responses to Multiple Organisational Identity*, Academy of Management Review, Volume 25, Numéro 1.
- Ramanantsoa B., Hoffsteter C., (1981) : *La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation : une nouvelle donnée stratégique*, Direction et Gestion, Numéro 4.
- Snell S.A., Shadur M.A., P.M. Wright, (2001) : *Human Resources Strategy: The Era of our ways*, Handbook of Strategic Management.
- Stratégor, (1988) : *Politique générale de l'entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Edition Dunod, Paris.
- Tap P., (Décembre 1996 - Janvier 1997) : *Marquer sa différence*, Revue Sciences Humaines, Hors-série, Numéro 15.
- Tap P., (Hiver 2001) : *How individual and collective identities are constructed?*, The International Scope Review, Volume 3.
- Thiétart R.A. et al., (2003) : *Méthodes de recherches en management*, Edition Dunod, 2ème Edition.
- Venkatraman N., (1989) : *Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement*, Management Science, Volume 35, Numéro 8.

Whetten D.A., Godfrey P.C., (1998) : *Identity in organizations: Building theory through conversations*, Foundations for Organizational Science, Sage Publications.