



## **Créativité et identité organisationnelle**

### **Working Paper 49**

April 2004

**DR DAVID OLIVER\***  
Research Fellow

**DR JOHAN ROOS\***  
Director

\*Imagination Lab Foundation - Rue Marterey 5 - 1005 Lausanne - Switzerland  
Tel +41 21 321 55 44 - Fax +41 21 321 55 45 - [www.imagilab.org](http://www.imagilab.org)

Imagination Lab Foundation researchers communicate their findings to interested readers through the Working Paper publication series. This paper should be considered preliminary in nature and subject to subsequent revision.

## **Résumé**

L'identité organisationnelle fournit un cadre qui organise le sens et la motivation ; ce cadre peut faciliter ou inhiber la créativité des membres d'une organisation. Comprendre la nature de l'identité organisationnelle reste cependant problématique : beaucoup d'études empiriques menées à ce jour sont limitées en raison de l'importance accordée aux données verbales et textuelles. Cet article étudie comment les « senior managers » de trois entreprises différentes définissent l'identité de leur organisation, quand ils y sont invités par le biais d'un jeu de construction en trois dimensions. L'étude de ces trois interventions nous permet d'aboutir à trois résultats. Nous constatons que les métaphores favorisent la construction de sens autour de l'identité organisationnelle ; de plus amples discussions autour de ces métaphores permettent de révéler certaines pensées préalablement cachées, et le recours aux matériaux de construction en 3 D favorise la création d'un environnement dans lequel les facteurs émotionnels peuvent se manifester avec certitude. Grâce à l'approche multidimensionnelle de l'identité organisationnelle, les managers formulent des descriptions de l'identité, surprenantes, chargées d'émotions, plus riches et donc plus favorables à la créativité organisationnelle.

## ***Introduction***

Aujourd'hui, la nécessité de créer des processus et des stratégies de plus en plus créatifs est devenu un défi majeur pour les organisations. Beaucoup d'études portent sur le fonctionnement du processus créatif : l'hypothèse de base est traditionnellement que la créativité est une caractéristique intrinsèque des individus. Plus récemment, des chercheurs se sont focalisés sur le rôle important joué par les influences socio-environnementales (eg. Amabile, 1996) tels que le contexte organisationnel (Woodman et al., 1993) qui peut faciliter ou inhiber l'accomplissement créatif des individus. Les organisations sont des cadres cognitifs négociés qui organisent le sens, la motivation, l'engagement, l'action et qui influencent de façon significative la tendance qu'ont les membres d'une organisation à s'engager dans des processus créatifs (Drazin et al, 1999).

L'identité organisationnelle est un cadre important qui influence la créativité organisationnelle – les résultats créatifs d'un système social complexe. L'identité organisationnelle encadre la façon dont les membres d'une organisation sélectionnent et interprètent les problèmes, les émotions et les actions (Dutton and Dukerich, 1991). Développer une conscience de son « moi » est crucial pour la capacité de chacun à agir (Oliver and Roos, 2003). Un tel processus nécessite une construction de sens (sensemaking), c'est à dire placer des items dans des cadres conceptuels, comprendre la réalité, interagir pour atteindre une compréhension mutuelle, notamment grâce à la construction de modèles (Weick, 1995 :6). Dans une époque où les entreprises développent de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles combinaisons de couples produits/ marchés, ou encore effacent les frontières avec les consommateurs et les fournisseurs, répondre à la question « qui est l'organisation ? » devient en soi un acte très créatif.

Une construction de sens améliorée peut faire émerger de nouveaux cadres communs de référence et de nouvelles structures de croyances négociées qui permettent aux individus de sortir de leurs routines, d'émettre des interprétations peu communes, et plus globalement de faciliter l'action créative (Ford, 1996). Cet article montre comment il est possible de construire

l'identité organisationnelle et de favoriser la créativité organisationnelle en utilisant des matériaux de construction en 3D. Nous présentons trois interventions de ce type dans des organisations différentes, et nous constatons que les résultats concernant les descriptions de l'identité sont beaucoup plus riches que ceux que l'on pourrait obtenir par le biais de techniques traditionnelles fondées sur des données textuelles. Nous proposons enfin trois résultats avec des implications à la fois théoriques et pratiques sur l'identité organisationnelle et la créativité.

### ***Qu'est ce que l'identité organisationnelle ?***

Bien que le terme d'identité organisationnelle semble à première vue facilement compréhensible, il peut se révéler plus problématique qu'il n'y paraît et ce, pour plusieurs raisons. Diverses définitions du terme « identité » existent et sont enracinées dans des hypothèses ontologiques et épistémologiques différentes. L'identité organisationnelle est généralement définie comme « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation » (Albert and Whetten, 1985). Plus récemment, certains auteurs ont remis en question la notion de durabilité (Gioia, Shultz & Corley, 2000 ; Fiol, 2002). D'autres définitions de l'identité organisationnelle mettent plus l'accent sur le fait qu'elle reflète des attributs distinctifs et centraux d'une organisation - comme ses valeurs, sa culture, ses modalités de performance, et ses produits (Elsbach & Kramer, 1996) ; or, cela suppose une compréhension collective et communément partagée des valeurs et des caractéristiques distinctives de l'organisation (Hatch et Schultz, 1997 :357).

Plus globalement, il y a au moins trois manières de conceptualiser l'identité organisationnelle (Gioia, 1998 :25). La première, dite « fonctionnaliste » considère l'identité comme quelque chose de tangible, comme un objet ou un actif (e.g. Elsbach & Kramer, 1996). Dans cette perspective, l'identité est un fait social objectif qui peut être découvert, mesuré, et également géré. La seconde conceptualisation, dite « interprétativiste » considère l'identité non pas comme un fait objectif, mais comme une expérience subjective vécue par les membres de l'organisation – ce que l'organisation « signifie » pour eux (e.g. Pratt et Rafaeli, 1997). De ce

point de vue, les organisations arrivent à converger autour de structures de sens communes, qui sont en permanence développées par le biais de négociations et de renégociations. Enfin, la vision post-moderne de l'identité, décrit les identités organisationnelles comme des collections accidentelles de formes mises ensemble, à un moment donné, et qui peuvent être déconstruites (e.g. Sveninsson & Alvesson, 2003). On peut ainsi voir l'identité comme « un collage » qui change en permanence ou une illusion créée par l'équipe au pouvoir, qui inévitablement réduit au silence beaucoup de voix « organisationnelles ».

L'identité organisationnelle est parfois confondue avec la notion – similaire mais séparée - d'image, et que l'on peut définir comme « l'ensemble des visions sur l'organisation détenues par les parties prenantes externes » (Hatch & Schultz, 2002 :995). Tandis que l'identité organisationnelle fait référence à la vision des membres au sujet de leur propre organisation, l'image correspond à ce que les membres pensent que les individus externes perçoivent comme distinctif concernant leur organisation (Dutton et Dukerich, 1991 :550). D'autres chercheurs ont centré leurs travaux sur la relation proche et réciproque entre l'identité organisationnelle et l'image (e.g. Gioia et Thomas, 1996 :394).

Malgré l'importance du nombre de travaux conceptuels autour de l'identité organisationnelle, à ce jour, le construit s'avère relativement difficile à étudier empiriquement et, peu de chercheurs ont essayé de mener ce type de recherche (Foreman et Whetten, 2002). La plupart des études empiriques existantes sur l'identité organisationnelle sont fondées sur des données textuelles, des descriptions verbales, des explications logiques, et/ou des mesures quantitatives ; cependant, de telles techniques ne peuvent rendre compte de ce qui relève de l'expérience individuelle au sein des organisations, de ce qui est ineffable et pas facilement visible (Harquail et King, 2002). Ceci remet en cause la mesure dans laquelle un concept individuel –l'identité- peut être adapté à un niveau organisationnel. De plus, la plupart des travaux empiriques considère l'identité organisationnelle comme « un phénomène unifié » (Pratt et Rafaeli, 1997 : 868), ou encore comme un concept réifié durable (Gioia, Schulz et Corley, 2000 :76). Des telles approches, qui cherchent implicitement à définir l'identité organisationnelle, tendent à laisser de côté la complexité inhérente aux organisations actuelles.

## ***Vers une nouvelle approche pour étudier l'identité organisationnelle***

Cet article répond à la nécessité de mener des études multidimensionnelles sur l'identité organisationnelle, afin de développer des descriptions plus riches du construit qui se cache derrière les affirmations verbales sur l'identité (Elsbach et Kramer, 1996). Cette approche de l'identité organisationnelle inclut un nombre de considérations additionnelles, au delà des descriptions purement textuelles. Ceci inclut donc :

### Les intelligences multiples

Tous les individus possèdent un large ensemble de capacités ou « intelligences multiples » : c'est à dire des capacités logico-mathématiques, linguistiques, spatiales, musicales, kinesthésiques, mais aussi des capacités inter et intra personnelles (Garner, 1993), qu'ils utilisent pour comprendre le monde. La grande majorité des études empiriques portant sur l'identité organisationnelle est exclusivement fondée sur les intelligences linguistiques et logico-mathématiques.

### L'approche narrative

Le fait de générer une liste d'attributs de l'identité laisse de côté l'importance des histoires organisationnelles comme mécanisme pour arriver à un accord sur des croyances partagées, en ce qui concerne la prétendue originalité de certaines caractéristiques de l'organisation. Certains chercheurs ont montré que l'identité organisationnelle peut être si subtile et discrète qu'il est difficile de la capturer au travers de questionnaires ou de simples entretiens, ou même de la mesurer ou de la décrire (Sveningsson et Alversson, 2003 :1). L'utilisation de modes de logique narratifs –plutôt que paradigmatiques- favorise une compréhension des motivations et des intentions des acteurs, au lieu de générer une classification et une explication rigoureuse (Fiske et Taylor, 1991)

### Les identités multiples

Au delà de l'abondante littérature fondée sur des identités uniques, d'autres chercheurs considèrent l'identité organisationnelle comme multicouche (Ashforth et Mael, 1989 ; Albert,

Ashforth et Dutton, 2000, Pratt et Rafaeli, 1997), ou attachée à des catégories démographiques sociales formelles ou informelles, c'est à dire nichées ou transversales . Tout ceci conduit à envisager l'étude de l'identité comme autre chose qu'un concept réifié et durable (Gioia, Schultz et Corley, 2000 : 76)

### Cognitif et émotionnel

La littérature empirique existante sur l'identité organisationnelle est dominée par un biais cognitif qui présuppose que l'identité organisationnelle est un sujet qui peut être représenté sur le plan cognitif. Aujourd'hui, les émotions sont considérées comme utiles pour que les individus soient alertés et se focalisent sur les changements importants de l'environnement, afin de préparer les réponses stratégiques appropriées mais aussi afin de se focaliser sur des événements d'une très grande importance dans la mémoire à long terme de l'individu (Scherer et Tran, 2001).

### **Méthodologie**

Nous avons collecté des données au moyen d'une observation participante auprès d'équipes de management de division de trois entreprises multinationales de différentes industries (l'emballage, la chimie, et le logiciel). Chaque équipe est composée de six à dix participants, est responsable du management d'une division – donc similaire en terme de niveau hiérarchique organisationnel – et inclut des représentants de services différents. Dans les trois entreprises, nous fournissons un nouveau contexte pour les discussions concernant l'identité organisationnelle par le biais d'une technique standardisée, et d'un processus de facilitation impliquant des matériaux de construction en 3D, afin d'explorer les identités de leur organisations<sup>1</sup>. La technique inspirée du concept de « serious play » (voir Roos, Victor & Statler, 2004), fait référence à l'intégration des dimensions cognitives, sociales et émotionnelles par le jeu. Nous avons utilisé les données pour développer trois courtes études de cas dans lesquelles nous précisons quand l'intervention a eu lieu, qui a participé, quel est le passé de l'entreprise, et les problèmes majeurs rencontrés. A partir de ces études de cas, nous présentons trois principaux résultats de recherche.

---

<sup>1</sup> Cette technique est appelée « LEGO Serious Play »

### **Méthode de recherche**

Nous avons procédé à plusieurs exercices structurés qui ont permis d'utiliser près de 3000 pièces de LEGO de couleurs, de tailles et de formes différentes, en suivant quelques règles qui restent constantes pour chaque session. Dans chaque cas, on procède à trois exercices « d'échauffement » : 1) un exercice d'ouverture conçu pour apprendre aux participants à utiliser de façon efficace les LEGO, 2) un exercice qui développe les capacités des participants à décrire leurs constructions en utilisant les métaphores, et 3) un exercice conçu pour améliorer les capacités à créer une histoire qui permettent de décrire leurs constructions. Après ces exercices d'échauffement, on demande aux participants de construire individuellement une représentation de l'identité de leur organisation en utilisant un large assortiment de LEGO – pas les locaux physiques de l'entreprise, mais ses caractéristiques essentielles, les fonctions clés, les relations internes, les structures, les attributs principaux. Leurs constructions permettent d'identifier comment chacun, individuellement, comprend son organisation, en répondant à la question « qui est votre organisation, quelle est son âme ? ». Lorsque chaque participant a construit une représentation individuelle de l'identité, et en a discuté avec les autres membres du groupe, on demande aux participants de travailler collectivement pour construire ensemble une seule et unique version de l'identité de l'organisation. Une fois terminé, un volontaire de chaque groupe doit expliquer le modèle dans son ensemble, et ce processus est enregistré et présenté en retour aux participants de l'atelier, avec des images de la construction de l'identité.

Les chercheurs filment et prennent des notes durant les interventions. Des données complémentaires sont collectées par le biais d'entretiens avec les participants avant l'intervention, mais aussi de questionnaires d'évaluation post-intervention, composés de questions fermées et d'un espace pour des commentaires personnels. Les données des trois interventions, des entretiens préliminaires et de l'enquête post-intervention ont été classifiées de façon indépendante et organisées selon les catégories suivantes : le contexte, la situation, les perspectives, les façons de penser concernant les gens et les objets, les processus, les activités, les événements, les stratégies, les structures de relations, la structure sociale et les méthodes. Dans un processus de collecte et d'analyse des données en plusieurs temps, les données d'observation et d'enquête sont réexaminées par deux chercheurs et classifiées dans des tableaux de comptage. Pour augmenter la fiabilité des données, chaque chercheur remplit son tableau séparément. Lorsque les tableaux sont remplis, chaque chercheur de son côté commence à créer des catégories préliminaires (Dey, 1993) et assigne des données textuelles à chaque catégorie émergente. Ces catégories sont alors comparées par les chercheurs pour générer les résultats de cet article, qui ont ensuite été comparés à la littérature existante, afin d'augmenter la qualité théorique des résultats (Eisenhardt, 1989)



### ***Trois études de cas d'intervention***

#### Cas 1 : PackCo<sup>2</sup>

La première intervention est conduite en avril 2001, pour l'équipe de senior management de la filiale française d'une entreprise multinationale de conditionnement. Huit individus ont participé, dont les responsables marketing, ventes, finances, ressources humaines, production et techniques, ainsi que le directeur général. PackCo s'organise autour de sociétés autonomes dans chaque pays, dont chaque équipe de management par pays est presque entièrement responsable des décisions à prendre pour le pays. Plus récemment, des efforts ont été entrepris pour mettre en place des processus globaux générant une tension entre les perceptions de centralisation et d'entrepreneuriat. De plus, l'entreprise est en train de faire face à une nouvelle forme de concurrence avec une variété de matériaux d'emballages alternatifs, et annonce son intention de se diversifier pour sortir de son produit cœur.

#### *La construction de l'identité PackCo*

Sept des huit représentations individuelles de l'identité de PackCo correspondent à une construction en forme de forteresse, avec des murs solides protégeant l'entreprise du monde extérieur avec les membres de l'organisation comme défenseurs de la forteresse contre « les ennemis ». Plus spécifiquement, l'entreprise est décrite comme une pyramide (difficile à escalader, avec des pièces étroites, protégée par des lions), un château (protégé par des remparts, assiégé), un Fort Knox (rempli d'or, avec une organisation militaire), et un temple (hiérarchique, protégé, ayant peu de liens avec le monde extérieur). Une autre métaphore est utilisée : celle d'un vieil arbre, mettant ainsi en évidence le fait que l'organisation est solide et stable.

On constate un fort consensus entre les constructions des identités produites par les individus lors des premières étapes. Cependant, un certain nombre de débats émergent durant les discussions qui ont suivi : quelques individus par exemple veulent que les « filiales » soient représentées comme une « vache à lait » pour l'entreprise dans sa totalité, tandis que d'autres pensent qu'elles seraient mieux représentées par des tigres. Dans la représentation commune

---

<sup>2</sup> les noms de « packCo », « ChemCo », and « SoftCo » ont été dissimulés par accord avec les informateurs

de l'identité, on représente le senior management comme « une tour de contrôle centralisée », où les gens ont des visions globales, et sont capables de voir le monde au delà des murs de la forteresse. L'image de la forteresse laisse sous entendre que l'organisation a été construite sur des fondations solides. Cependant, durant la conversation sur une identité organisationnelle partagée, le directeur général a exprimé une vision un peu différente selon laquelle l'organisation est en fait vulnérable à de nouvelles menaces, en déclarant : « les fondations ne sont pas aussi solides qu'on le pense ». Les participants envisagent alors l'entreprise comme implantée sur un sol plus agité, de telle manière que le groupe décide de mettre la structure sur pilotis, pour rendre compte de l'idée d'une organisation sur des eaux agitées, ou tout du moins une entreprise en transition vers cet état légèrement différent.

Le siège a fait l'objet d'un nombre significatif de critiques concernant les objectifs de l'organisation. Par exemple l'entreprise sensée explorer de nouvelles possibilités (diversification), ne recevait que très peu d'assistance de la part du siège. Cette conversation a fait émerger plusieurs questions à propos de la stratégie de diversification choisie par l'entreprise. Un des participants faisait le commentaire suivant : « nous avons eu plusieurs discussions concernant le nombre d'éclaireurs dont nous avons besoin. Est ce qu'ils doivent être internes ou venir de l'extérieur ? ». Un second rajouta : « les gens le font seuls, sans plus de support de la société mère ».

### Cas 2 : ChemCo

Cette intervention est conduite en février 2002, dans les locaux d'une société de taille moyenne, spécialisée dans la chimie, basée en Suisse. Six participants d'une des trois divisions de l'entreprise participent à l'exercice, dont cinq cadres intermédiaires appartenant aux fonctions suivantes : marketing, ventes, logistique et production et le Vice Président de la division stratégie, qui est en relation directe avec le Président de la division. Bien qu'elle soit rentable, cette division ne génère pas le même niveau de retour sur investissement que les autres divisions de l'entreprise. La division a développé un ensemble de départements complexes centrés sur le client s'occupant d'une base de « corporate client » fragmentée et en perpétuels

changements. Récemment cette division a réalisé un plan stratégique sur plusieurs années, processus dans lequel tous les participants de l'intervention ont été impliqués.

#### *La construction de l'identité de ChemCo*

Les constructions d'identités par chaque participant sont très diverses, avec par exemple un magicien qui travaille derrière une barrière, un véhicule très mobile, une tour de surveillance entourée par des ours polaires menaçants, et une usine contrôlant les vendeurs éparpillés à l'aide d'antennes. Quand on demande au groupe de construire une représentation commune de l'identité de leur entreprise, ils représentent la division en utilisant trois larges bases pour représenter les trois principales business units (unités opérationnelles) de la division, chacune d'elles étant centrée sur un segment de marché différent. Chaque unité est composée d'un ensemble très varié de figurines représentant différentes composantes, le personnel, les forces, les faiblesses, et les techniques de management, comme ils peuvent être perçus de l'extérieur par le client.

Derrière cette vision extérieure en trois parties de l'organisation, les participants construisent des canaux de communication étroits pour les activités de supports, qui sont bloqués par un flot de demandes d'information en excès par rapport à la largeur disponible pour être traitées. Cette complexité opérationnelle apparaît dans les trois divisions de la business unit, et elle sera utilisée comme une image guide pour les discussions suivantes. Finalement, l'identité de la division est représentée par trois surfaces diversifiées, larges et plates qui sont vaguement reliées, mais toutes dépendantes d'un labyrinthe de structures de support difficile à comprendre. Vers la fin de la session, quelques individus ajoutent de nouvelles structures à la construction, pour mettre en évidence certaines parties de l'organisation où les managers sont capables de surmonter la complexité de l'entreprise grâce à des moyens de communication clairs ou « tubes ».

Le groupe a des difficultés pour développer une construction de l'identité collective. Alors que plusieurs personnes tentent de créer une version simplifiée des caractéristiques clés de l'organisation sous la forme d'un processus de livraison (workflow ) aux clients, celle ci a été

rejetée car considérée comme trop simpliste. Cette difficulté est résolue quand ils se mettent d'accord pour intégrer quelques participants de la complexité structurelle et interne de leur organisation. Dans la discussion qui suit, les représentants du département des ventes saisissent l'occasion pour commenter le fonctionnement imparfait du département logistique, tandis que les managers de la logistique rétorquent que le département des ventes n'est pas capable de comprendre la complexité impliquée pour assurer la liaison avec la production et pour arriver à répondre rapidement à des commandes spécialisées.

### Cas 3 : SoftCo

La troisième intervention est conduite en juin 2002, avec dix membres du senior management de la division de la région nord-européenne de la société de logiciels SoftCo. Six managers de pays différents participent à la session, trois managers fonctionnels, et le directeur général de la division. Le groupe de managers a pris la forme d'une équipe, plus spécialement depuis que chacun doit assumer des responsabilités de terrain pour sa propre filiale. Avant la session, les participants décrivent l'entreprise comme une organisation en structure matricielle à l'Américaine, avec des managers par pays d'un côté et des chefs de produits internationaux de l'autre, chacun ayant des profits séparés et moins de responsabilités ; le groupe du nord de l'Europe travaille sous la forme d'une équipe virtuelle qui est très diverse, avec différentes langues, cultures et monnaies. Le chef de la division cherche à faire évoluer son système de management au delà du système de management « hub-and spoke » actuel, avec lui au centre, pour voir si les managers fonctionnels et par pays peuvent créer un réseau de support « peer-to-peer » voire même évoluer vers une véritable équipe.

#### *La construction de l'identité de l'entreprise SoftCo*

Les constructions d'identités individuelles reflètent une vision très subjective de l'organisation. Par exemple, le manager des ressources humaines voit « SoftCo Northern Europe » comme « tout ce qui touche à l'humain » avec des travaux de construction de routes qui ont besoin

d'être faits pour les relier. Un autre participant a utilisé un animal différent pour représenter chacune des entreprises d'un pays, et les animaux sont placés autour d'un « fermier », qui représente le directeur général, et qui collecte de l'argent. Il précise : « nous avons tous des besoins similaires, nous voulons tous être caressés dans le sens du poil ». Un autre responsable de pays a mis la Suède au centre, en soulignant que le directeur général est lui-même suédois. Chaque manager de pays a produit des constructions qui incluent les problèmes actuels auxquels chacune des entreprises doit faire face.

La représentation de l'identité commune de la division nord Europe de SoftCo représente six filiales indépendantes, vaguement connectées par le biais d'un réseau. Chaque membre du groupe a construit sa propre société et l'a positionnée au milieu de la table pour la connecter aux autres. Le principal lien entre les entreprises est le directeur général, qui connecte tout le monde par le biais d'un « contrôle radio ». Un participant faisait remarquer « le trou béant dans la zone au dessus de la construction, qui empêche l'image organisationnelle de se répandre (d'éclairer) sur les différents individus ». Plusieurs individus ont souligné la complexité de la construction de l'identité du groupe. Finalement, l'élément de l'identité sur lequel tout le monde est d'accord correspond à un des individus connectés par le biais de « relations d'antennes », qui laissent sous entendre qu'ils peuvent être en contact les uns avec les autres tout en restant relativement distants.

Le processus collectif de construction de l'identité pour SoftCo Northern Europe est très difficile. La construction d'une identité partagée commença seulement quand le directeur général commença à diviser le travail, et avança lorsqu'il raconta une histoire très personnelle concernant sa position et ses liens avec son directeur. La discussion a vraiment décollé lorsque l'équipe s'est concentrée sur la question de l'image organisationnelle, ou comment l'entreprise est perçue de l'extérieur, par exemple par les consommateurs.

Les responsables pays des marchés le moins développés, ont exprimés beaucoup d'intérêt pour former une équipe, tandis que ceux des marchés plus larges, mieux établis ont montré moins d'intérêt. Certains avantages liés à la création d'un réseau plus formel sont discutés,

comme la possibilité de créer un forum pour l'apprentissage organisationnel, ou tout du moins de réduire les solitudes de certains responsables pays. Cependant, les managers se voient les uns les autres comme des concurrents potentiels pour les ressources, plutôt que comme des collaborateurs potentiels. La relation avec le siège a été mise en évidence à différents moments, comme le commentait un manager : « le développement d'un esprit d'équipe est empêché pas le contrôle centralisé du siège ».

### ***Résultats***

Dans ces trois cas, les constructions d'identités fournissent de l'information très détaillée, qui inclut du sens et même parfois des éléments physiques des modèles individuels de la firme des participants, ainsi que de nouvelles et différentes visions émergentes durant les discussions autour des processus de construction collectifs. Suite à l'analyse des données, trois conclusions majeures, ayant des implications pour le domaine de la créativité organisationnelle, sont retenues. Premièrement, les participants semblent favoriser la construction de sens autour de l'identité de leur organisation, par l'usage de la métaphore. Deuxièmement, les descriptions d'identité semblent englober des pensées cachées au delà du contenu manifeste des conversations sur l'entreprise. Troisièmement, le processus de développement de ces nouvelles descriptions d'identité révèle un certain nombre d'émotions antérieurement cachées aux participants.

#### Premier résultat : le renforcement de la construction de sens au travers de la métaphore.

Dans tous les cas, les équipes de management fournissent des descriptions de l'identité enracinées dans des images métaphoriques riches et multidimensionnelles. Les métaphores sont des figures de style qui – comme d'autres tropes – permettent d'exprimer un phénomène au moyen d'autres termes. Dans cette étude, les métaphores développées aident les managers à donner du sens et à exprimer leur expérience abstraite ou intuitive de l'« identité organisationnelle ». Chacune des équipes de management a construit collectivement une représentation globale de l'identité de leur organisation qui est centrée sur une métaphore

unificatrice. Pour la société PackCo c'est la « forteresse », chez ChemCo se sont « des tubes entre des connections compliquées » et pour SoftCo, des « relations d'antennes » sont utilisés pour représenter l'identité de l'organisation. Ces métaphores semblent améliorer la construction de sens entre les participants, ce qui est une première étape nécessaire dans les processus créatifs (Ford, 1996). Par exemple, un participant de PackCo fait la remarque suivante : « ça résume 40 diapositives en une seule aire de jeu ».

En plus d'améliorer la construction de sens (e. g. Oswick et al., 2002), les métaphores peuvent contribuer à transformer ou même générer de nouvelles idées (Sackmann 1989 ; Grant & Oswick, 1996). Elles ne décrivent pas seulement une réalité externe; elles aident aussi à constituer cette réalité et prescrivent comment elle devrait être vue (Tsoukas, 1991 : 570). Les descriptions complètes et denses de l'identité fournies dans les trois cas suggèrent que l'image est construite par le biais de plusieurs modes – comme par exemple les composantes picturales-visuelles, narratives et verbales, spatiales, kinesthésiques et sensorielles – et qu'elle peut avoir un important impact positif sur la façon dont les managers construisent et partagent le sens à propos de l'identité organisationnelle. Bürgi et Roos (2003) ont souligné comment l'externalisation des points de vue internes, par le biais de métaphores en trois dimensions traduit de l'expérience « physique » de concepts inter-reliés. C'est ce que nous disait un des managers de SoftCo : « je pense que ça apporte beaucoup de voir notre entreprise en trois dimensions... c'est beaucoup mieux que d'avoir juste une représentation sur un tableau ».

Les descriptions métaphoriques de l'identité incluent des histoires encastrées au sujet de la firme, telle qu'elles sont perçues par chaque équipe le jour de l'intervention, mais elles incluent également beaucoup d'éléments historiques, tout comme des perspectives pour le futur. L'équipe PackCo par exemple crée une histoire autour de la forteresse, sur la façon dont elle s'est progressivement construite pour protéger l'or accumulé, sur les concurrents qui maintenant veulent le lui voler, et qui ont le potentiel de « détruire les murailles de la forteresse ». L'histoire de l'identité présentée par l'équipe ChemCo explique comment la division s'est étendue d'une activité à trois, comment la complexité de ses fonctions logistique et production a eu un impact sur elle et en quoi l'équipe a eu besoin de développer des

structures en forme de tube, qui permettront de réduire la complexité et d'améliorer les choses pour le futur. Le groupe SoftCo développe une histoire partagée qui explique comment la structure régionale a été imposée par le « haut » et comment cela influence les interactions entre les membres de l'équipe, à la fois aujourd'hui et dans le futur. Toutes ces histoires « générales » d'identité englobent de nombreuses « sous-histoires » (petites histoires) souvent centrées sur une pièce de LEGO en particulier dans la maquette. Une figurine en forme de femme, par exemple, est désignée comme « la comptable du troisième étage », et symbolise pour l'équipe PackCo l'histoire selon laquelle ils doivent prendre en compte les contraintes financières pour que « les choses soient faites » dans cette organisation.

Ce premier résultat suggère que le développement d'images métaphoriques riches ainsi que la narration qui l'accompagne, peuvent faciliter la créativité organisationnelle en favorisant l'élaboration de cadres de référence communs qui peuvent faire évoluer les structures de croyance organisationnelles négociées (Drazin et al, 1999). Contrairement aux routines, ces métaphores riches auraient pu être perçues comme bizarres dans d'autres contextes, mais des interprétations inhabituelles mobilisent souvent les motivations d'une personne ou sa capacité d'action créative (Ford, 1996). Le processus de développement de ces images mène au second résultat.

#### Deuxième résultat : l'intégration de pensées cachées

Dans chacun des trois cas, les participants rapportent qu'ils ont à la fois dit ou entendu des choses qui les ont surpris sur leur organisation. Comme le présente Marshak (1993), pour avoir accès aux significations profondes exprimées par des métaphores, on doit aller au delà de la valeur de « façade » (par exemple, qu'est ce qu'une forteresse signifie habituellement ?) pour aller vers des niveaux plus profonds de signification de cette réalité décrite.

En développant leurs constructions, les managers de PackCo semblent tous être imprégnés de la même vision profonde du monde, à savoir que leur organisation est en quelque sorte condamnée, menacée par des forces extérieures, et qu'elle a besoin de se défendre, ce qui est bien représenté par la métaphore de la forteresse. Cette image « défensive » contraste



précisément avec la compréhension des auteurs de cette organisation à partir des rapports médiatiques et des données collectées auprès de ces mêmes managers dans les pré-entretiens. Ces données n'avaient en effet pas permis de voir que les fondations de l'entreprise ne sont pas aussi solides qu'elles le paraissent.

Chez ChemCo, la construction d'identité semble révéler la perception sous-entendue, inexprimée, selon laquelle cette organisation est très fortement confuse et chaotique, et que cette confusion entraîne la perte de clients. En même temps, l'image de relations en tube – canaux de communication clairs – qui a émergé durant le processus, semble fournir certains conseils non attendus sur la façon dont l'organisation peut améliorer la situation. Le chef de la logistique, qui ressent le plus le fardeau de cette tâche de simplification, a fait des commentaires dans le questionnaire suivant l'intervention, sur la richesse de cette image de l'identité organisationnelle qui lui a permis de prendre de nouvelles actions spécifiques : « l'amplitude du problème a été rendue plus forte par notre capacité à avoir une vision globale de la division ... nous avons maintenant un processus d'analyse concernant la façon dont on peut changer les détails de ce que nous faisons, et les choses peuvent ainsi être progressivement mises en place pour améliorer la clarté et la transparence sur ce que nous faisons réellement ».

Chez SoftCo, la représentation de l'interaction entre le responsable de zone et ses interlocuteurs directs – par le biais d'antennes – révèle fortement le désir des managers de pays qu'on les laisse tranquille, même s'ils reconnaissent que le responsable de zone essaye de former une véritable équipe. Un des participants ajoute, pour adhérer à ce que dit le groupe : « nous avons un nombre de problèmes pour chaque pays dans cette zone, et nous pourrions mobiliser et combiner nos compétences pour les résoudre ». Un autre participant questionne ouvertement l'idée de travailler tous ensemble, et commente : « même si nous partageons certains problèmes, ça risque d'être difficile de travailler ensemble pour les résoudre car nos rôles sont très différents ». En s'accordant sur la métaphore de l'antenne, les managers de SoftCo (à l'exception du leader) semblent révéler une croyance bien enracinée selon laquelle ils ne sont pas une vraie équipe, et ne doivent pas non plus le devenir.

Dans tous les cas, c'est la dynamique entre le groupe de discussion, la construction et l'interprétation du modèle de l'organisation qui mène à l'articulation de ses pensées cachées et sous entendues. Même si elles sont par nature provocatrices, dans chacun des cas, ces révélations deviennent des « moments de vérité », quand les participants parlent plus clairement et racontent des choses concernant leur organisation qu'ils n'auraient jamais dites autrement, tout du moins pas aussi directement et franchement. Ce résultat renforce la position des théoriciens de la créativité qui proposent que la créativité n'est pas seulement un processus individuel, mais aussi un processus social et systémique (Csikszentmihalyi, 1999).

Le pouvoir transformatif des métaphores, comme cela a déjà été souligné, est le résultat de leur potentiel à révéler les perceptions, les attitudes et les sentiments qui étaient jusqu'à présent, inconscients et inarticulés (Barry, 1994 ; Marshak, 1993). Une nouvelle information telle que celle ci peut promouvoir la créativité en permettant aux individus de vivre la désorganisation interprétative, ce qui peut mener à l'émergence de nouveaux cadres organisationnels ( Drazin et al., 1999 : 296). Un nombre important de pensées inconscientes sont représentées au travers des trois constructions d'identité organisationnelles observées.

### Troisième résultat : faire remonter à la surface des émotions avec certitude

Les images, les métaphores et les histoires exprimées au travers des exercices de construction d'identité vont bien au delà de conversations purement cognitives, puisque la majeure partie de l'interaction du groupe est de nature fortement émotionnelle. L'expression des émotions semble être facilitée par l'utilisation de matériaux de construction et la construction d'une maquette, une sorte d' « enquête par le biais des objets » (e.g., Edwards, 1986 ; Barry, 1994), qui permet aux participants de communiquer à propos des difficultés courantes rencontrées par le biais des LEGO, plutôt que par une confrontation en face à face. Bien que les managers soient observés en indiquant et même en parlant à la construction en LEGO au lieu des uns des autres, lorsque les discussions sont devenues plus sensibles leurs discussions sont significativement plus ouvertes et franches que les tentatives précédentes. Par exemple, lorsque l'on aborde des exemples de problèmes dans la livraison des produits, les participants du département des

ventes de ChemCo se tournent vers la partie logistique de la maquette, identifient et décrivent le problème, mais ne s'adressent pas au responsable logistique présent dans la salle.

A un moment, le directeur général de SoftCo construit un modèle élaboré décrivant ses relations avec son chef. Le groupe reste silencieux pendant qu'il souligne certains points forts et faibles de sa relation. Le directeur général de PackCo commente quelques semaines plus tard qu'il est surpris d'un tel niveau d'ouverture et de franchise de ces discussions, qui concernaient même des sujets très sensibles. Un des managers de ChemCo déclara après la session : « Je suis étonné de voir à quel point cela peut être chargé d'émotions. Il y a des centaines de façon de représenter cette personne ou ce poste, ou ce département, et le moyen qui est choisi est toujours très expressif et amusant ». Le responsable logistique de ChemCo réfléchissait et déclarait : « (la logistique) était fortement critiquée lors de la séance de construction, et comme j'en ai fait partie, je le ressens encore plus fortement ».

La maquette de LEGO construite par les participants semble avoir permis l'articulation et la manipulation d'images autrement élusives et en même temps chargées d'émotions, de leur identité organisationnelle. De plus, les participants sont capables d'expérimenter de nouvelles vues d'une façon apparemment plus sûre, sans la peur d'être réprimandé par leur supérieurs et leur collaborateurs. Un challenge clé pour développer la créativité organisationnelle est lié au fait que la plupart des organisations développe des réalisations créatives dans le cadre d'une variété de sous-cultures (Trice, 1993) ou de « monde de pensées » (Dougherty, 1992). La façon dont les conflits sont gérés entre le personnel technique et managérial détermine le processus et la direction du projet de créativité » (Drazin et al , 1999 : 295). En fournissant une méthode par les objets pour révéler ses pensées cachées, le processus fourni un moyen plus sûr de se prononcer sur ces différences.

### ***Conclusion***

L'identité organisationnelle est un concept complexe et à plusieurs épaisseurs qui néanmoins joue un rôle important en encadrant les activités créatives des membres de l'organisation. En

utilisant un processus qui fait appel aux différentes formes d'intelligence individuelles, aux modes narratifs d'expression, à des identités multiples et des impressions chargées d'émotion sur l'identité de l'organisation, notre intention est de briser les cadres cognitifs pré-existants et de faciliter une meilleure créativité organisationnelle. Le processus que nous utilisons améliore notre construction de sens en favorisant le développement de descriptions de l'identité organisationnelle, métaphoriques, riches, souvent surprenantes et chargées d'émotions. Au delà de cette étude exploratoire, d'autres recherches peuvent fournir un examen plus précis de la relation entre les descriptions plus significatives de l'identité organisationnelle et de la créativité.

## References

- S. Albert and D. Whetten, "Organizational identity" in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, p. 263-295, Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- S. Albert, B. Ashforth and J. Dutton, "Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges", *Academy of Management Review*, 25, No.1, p.13-17, 2000.
- T. Amabile, *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Boulder CO: Westview Press, 1996.
- B. Ashforth and F. Mael, "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, p.20-39, 1989.
- D. Barry, "Making the invisible visible", *Organizational Development Journal*, 12, No. 4, p. 37-47, 1994.
- P. Burgi and J. Roos, "Images of strategy", *European Management Journal*, 21, No.1, p. 69-78, 2003.
- M. Csikszentmihalyi, "Implications of a systems perspective for the study of creativity". In Sternberg, R. (Ed) *Handbook of creativity*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, p.313-335, 1999.
- I. Dey, *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London, 1993.
- R. Drazin, M. Glynn and R. Kazanjian, "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, 24, No.2, p. 286-307, 1999.
- D. Dougerty, "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, 3, p.179-203, 1992.
- J. Dutton and J. Dukerich, "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, p.517-554, 1991.
- B. Edwards, *Drawing on the artist within*, Fireside Books, New York, 1986.
- K. Eisenhardt, "Building theories from case study research", *Academy of Management Review* 14, p.532-550, 1989.
- K. Elsbach and R. Kramer, "Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the *Business Week* rankings", *Administrative Science Quarterly*, 41, p.442-476, 1996.
- S. Fiske and S. Taylor, *Social cognition* (2<sup>nd</sup> ed), McGraw-Hill, New York, 1991.
- C. Ford, "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, 21, No.4, p.1112-1142, 1996.
- P. Foreman and D. Whetten, "Members' identification with multiple-identity organizations", *Organization Science*, 13, No.6, p.618-635, 2002.
- H. Gardner, *Multiple intelligences: The theory in practice*, BasicBooks, New York, 1993.
- D. Grant and C. Oswick, *Organization and Metaphor*, Sage, London, 1996.
- D. Gioia, M. Schultz and K. Corley, "Organizational identity, image and adaptive instability", *Academy of Management Review*, 25, No.1, p.63-81, 2000.

- D. Gioia, "From individual to organizational identity". In D. Whetten and P. Godfrey,(eds) *Identity in organizations*, p.17-31. Thousand Oaks, Sage, CA, 1998.
- D. Gioia and J. Thomas, "Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, 41, p.370-403, 1996.
- C. Harquail and A. King, "We know more than we say: A typology for understanding a manifold organizational identity", *Academy of Management Proceedings*, MOC, 2002.
- M. Hatch and M. Schultz, "The dynamics of organizational identity", *Human Relations*, 55, No.8, p.989-1018, 2002.
- M. Hatch and M. Schultz, "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31, No.5/6, p.356-365, 1997.
- R. Marshak, "Managing the metaphors of change", *Organizational Dynamics*, 22, No.1, p. 44-56, 1993.
- D. Oliver and J. Roos, "Dealing with the unexpected: Critical incidents in the LEGO Mindstorms team", *Human Relations*, 56, No.9, p.1055-1080, 2003.
- C. Oswick,, T. Keenoy, and D. Grant, "Metaphor and analogical reasoning in organization theory: Beyond orthodoxy", *Academy of Management Review*, 27, p.294–301, 2002.
- M. Pratt and A. Rafaeli, "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities", *Academy of Management Journal*, 40, No.4, p.862-898, 1997.
- J. Roos, B. Victor and M. Statler . "Playing seriously with strategy", *Long Range Planning*, December 2004
- S. Sackmann, "The role of metaphors in organizational transformation," *Human Relations* 42, p. 463-485, 1989.
- K. Scherer and V. Tran, "Effects of emotion on the process of organizational learning" in Dierkes, M., Child, J., and Nonaka, I. (eds.) *Handbook of Organizational Learning*, p.369-392, Oxford University Press, New York, 2001.
- S. Sveningsson and M. Alvesson, "Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle", *Institute of Economic Research Working Paper Series*, Lund University, Sweden, 2003.
- H. Trice, *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, NY, ILR Press, Cornell University, 1993.
- H. Tsoukas, "The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science", *Academy of Management Review*, 16, p.566-585, 1991.
- K. Weick, *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage, CA, 1995.
- R. Woodman, J. Sawyer and R. Griffin, "Towards a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, 18, p.293-321, 1993.