

## **Des « spectres » et des « fantômes » : les identifications transitionnelle et contradictoire à l'esprit du fondateur**

**Isabelle Galois-Faurie (auteur de correspondance)**

Grenoble École de Management  
12 rue P. Sépard  
38000 Grenoble – France  
isabelle.galois-faurie@grenoble-em.com

**Marcos Barros**

Grenoble École de Management  
12 rue P. Sépard  
38000 Grenoble – France  
marcos.barros@grenoble-em.com

**François Grima**

Université Paris-Est Créteil  
Institut de Recherche en Gestion  
61 avenue du Général de Gaulle  
94010 Créteil Cedex France  
grima@u-pec.fr

### **Résumé :**

Quelle est l'influence du leader sur l'organisation où, malgré son départ, le leader laisse toujours des traces de sa présence? Notre article explore l'influence persistante de l'esprit du fondateur absent sur l'identification des employés à travers les métaphores du « spectre » et du « fantôme ». À partir d'une étude de cas unique, nous montrons que, après une période de construction identitaire et d'identification des membres à l'identité organisationnelle établie par le fondateur, son départ entraîne des changements toujours

influencés par la persistance de l’empreinte symbolique de son esprit. Dans une deuxième phase, cette influence prend la forme d’un spectre qui demeure un référentiel malléable et entraîne une identification transitionnelle, caractérisée par le passage entre deux identités organisationnelles, une en disparition et l’autre en construction. Dans une troisième phase, cette conversion est menacée par le retour symbolique du fondateur, en tant que fantôme imposant, à travers l’annonce de la nouvelle stratégie de la compagnie basée sur l’identité originale. Ce retour entraînera un processus d’identification contradictoire parmi les employés désormais divisés entre deux identités organisationnelles. Notre article contribue à la compréhension de la persistance de l’influence du fondateur à travers la proposition de différents types d’esprit : le spectre et le fantôme. Ensuite, nous proposons les concepts d’identification transitionnelle et d’identification contradictoire pour décrire la construction des processus parallèles de désidentification et d’identification. Finalement, nous montrons que le retour du fantôme du fondateur peut avoir des effets négatifs sur les employés qui veulent s’affranchir du passé et se connecter à des alternatives identitaires.

## **Of ‘spectres’ and ‘ghosts’: Transitional and contradictory identifications with the founder’s spirit.**

### **Mots-clés :**

Identification ; Fantôme organisationnel ; Fondateur ; Changement identitaire ; Processus

### **Citation : (en anglais)**

Galois-Faurie, I., Barros, M. & Grima, F. (2022). Of ‘spectres’ and ‘ghosts’: Transitional and contradictory identifications with the founder’s spirit. *M@n@gement*, 25(3):1–21 - <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v25.4525>.

## Introduction

Quelle est l'influence du leader sur l'organisation où, malgré son départ, le leader laisse toujours des traces de sa présence ? La littérature en management stratégique et organisationnel s'intéresse de plus en plus à l'influence persistante du fondateur sur les organisations (Fauchart et Gruber, 2011). Les auteurs reconnaissent que, même après leur départ, l'héritage organisationnel transmis par ces leaders peut avoir un impact important sur l'évolution de l'organisation (Blombäck et Brunninge, 2016 ; Jaskiewicz et al., 2015 ; Maclean et al., 2014). Certains auteurs suggèrent que l'influence de ces acteurs apparaît particulièrement centrale dans leur identité organisationnelle, c'est-à-dire les caractéristiques qui rendent une organisation distinctive (Gioia et al., 2010).

Les recherches menées sur ce phénomène montrent une image plutôt positive de l'impact des fondateurs après leur départ (Glynn, 2000 ; Rindova et Fombrun, 1999). Cette perspective suggère que les dirigeants peuvent utiliser l'héritage du fondateur de façon stratégique pour renforcer leur vision de la compagnie (Brunninge, 2009 ; Schultz et Hernes, 2013 ; Wadhvani et al., 2018) ou pour renforcer l'identité de l'organisation à l'aide d'un passé mythifié des compagnies (Basque et Langley, 2018 ; Foroughi, 2020 ; Maclean et al., 2014). Nous proposons que cette vision positive et stratégique soit plutôt liée au fait que cette littérature prend normalement la version de l'identité organisationnelle telle que construite par ses dirigeants (Basque et Langley, 2018 ; Fauchart et Gruber, 2011).

Moins étudié est l'impact de cet héritage identitaire à partir de la perspective des membres (Foroughi, 2020), particulièrement la façon dont ils adhèrent à l'identité organisationnelle (Nelson, 2003). Ce processus d'identification est reconnu pour déterminer l'attachement symbolique et le sentiment d'appartenance des employés à leur compagnie (Ashforth et

Mael, 1989 ; Chédotel, 2004 ; Dameron, 2004). Pourtant, la littérature sur le sujet, quoique vaste sur les motivations et les variantes du phénomène (Cardador et Pratt, 2006 ; Dukerich et al., 2002 ; Elsbach, 1999), est généralement silencieuse sur le processus d'identification à un héritage (Eury et al., 2018), particulièrement à l'identité liée à l'esprit de l'ancien fondateur. Alors notre question de recherche est : Comment l'esprit du fondateur continue-t-il d'exercer une influence sur le processus d'identification des membres ?

Pour explorer cette question, nous faisons appel à la littérature grandissante sur les fantômes organisationnels (Orr, 2014 ; Pors, 2016 ; Pors et al., 2019). Cette perspective fantomatique se montre particulièrement adaptée pour notre recherche, d'abord, parce qu'elle s'intéresse principalement à l'impact du spectre des personnes absentes (Derrida, 1994 ; Gergen, 2001). Ensuite, les recherches sur le fantomatique en organisation défendent une approche interprétativiste où les pratiques des acteurs sont influencées par leur relation avec les présences absentes (Gergen, 2001 ; Pors, 2016). Finalement, selon certains chercheurs, les leaders en tant que hanteurs et hantés sont centraux pour les pratiques fantomatiques (Orr, 2014).

Nous analysons le phénomène de l'identification à l'esprit par l'entremise d'une étude qualitative menée auprès d'une société internationale de conseil et de formation reconnue par un héritage d'excellence développé par son fondateur. Son départ entraîne des changements identitaires pourtant toujours tributaires de son apport symbolique. Notre analyse montre que l'entreprise est passée par trois phases d'évolution identitaire, liée à des changements de gouvernance, où différentes manifestations de l'esprit du fondateur provoquent des impacts distincts sur le processus d'identification des membres.

Au cours de la première phase, le fondateur de l'entreprise crée une identité univoque basée sur des valeurs d'excellence et des pratiques « veste droite » qui motivera une identification uniforme des employés basée sur la fierté et le prestige. Dans la deuxième phase marquée par la vente de la compagnie et le départ de son fondateur, nous retrouvons un processus de conversion de l'identité rigide initiale vers des nouvelles valeurs bienveillantes et des pratiques souples. Cette conversion cause une identification transitionnelle des employés, définie par le passage de l'attachement d'une identité organisationnelle à l'autre, une en disparition et l'autre en construction. Dans notre cas, nous trouvons le passage de l'attachement symbolique à l'identité héritée vers l'appartenance relationnelle à la nouvelle identité flexible. Au cours de cette période, le fondateur est une référence absente-présente qui se manifeste en tant que spectre malléable. Finalement, dans la troisième phase, caractérisée par le rachat de la compagnie par les employés, une nouvelle stratégie est promue, basée sur l'identité originale du fondateur qui revient en tant que fantôme imposant. Cette réapparition cause des tensions identitaires qui se manifestent par des identifications contradictoires définies par l'attachement partagé des employés à différentes sources identitaires liées soit au fondateur ressuscité ou à la nouvelle identité flexible.

Notre article contribue à la littérature sur l'identification, aux récentes études fantomatiques en management des organisations et aux recherches sur l'héritage du fondateur. D'abord, nous contribuons à la compréhension de la persistance de l'influence du fondateur à travers la proposition de différentes manifestations de l'esprit qui ont des influences spécifiques sur l'organisation. Notre cas suggère que l'esprit du fondateur peut apparaître tel un « spectre » qui agit auprès des employés en tant que référentiel identitaire flexible ou comme un « fantôme » qui leurs impose sa manière d'être.

Ensuite, nous contribuons à la littérature sur l'identification par l'exploration de l'effet de sources identitaires multiples et changeantes. Dans notre étude, les diverses manifestations de l'esprit du fondateur ont provoqué des processus d'identification transitionnelle et contradictoire caractérisés par la présence simultanée et parallèle de dynamiques de désidentification et d'identification. Finalement, nous proposons une nouvelle perspective sur l'héritage identitaire où le retour du fondateur fantôme peut avoir une influence négative sur les employés qui veulent s'affranchir du passé et s'ouvrir à des alternatives identitaires.

## **Identification organisationnelle et fantômes des fondateurs**

La construction de l'identité organisationnelle est considérée comme un processus important par lequel on définit les caractéristiques qui fondent l'entreprise et la distinguent des concurrents (Gioia et al., 2010). Plusieurs études suggèrent que l'apport du fondateur est un des éléments centraux pour cette définition identitaire (Blombäck et Brunninge, 2016 ; Jaskiewicz et al., 2015 ; Maclean et al., 2014) parce qu'il crée le cœur des valeurs et des pratiques originales de l'entreprise (Gioia et Chittipeddi, 1991). Des recherches plus récentes, cependant, s'intéressent à l'impact des fondateurs même après leur départ (Basque et Langley, 2018 ; Glynn, 2000 ; Rindova et Fombrun, 1999).

Cette perspective est associée aux recherches autour du *historic turn* (Wadhvani et al., 2018) qui prônent que le passé est une ressource stratégique pour la construction de l'identité organisationnelle (Brunninge, 2009 ; Schultz et Hernes, 2013). L'importance du passé dans les processus de transformation gagne en force lorsqu'ils concernent les valeurs et les pratiques existantes depuis la création de l'entreprise (Maclean et al., 2014), particulièrement à travers l'influence du fondateur (Basque et Langley, 2018 ; Foroughi, 2020). Des études suggèrent que l'influence des fondateurs peut orienter les choix

stratégiques des futurs dirigeants (Gioia et al., 2013), même après leur départ. L'importance référentielle de cet héritage organisationnel (Orr, 2014) apparaît même lorsque les dirigeants veulent justifier des transformations importantes au sein de la compagnie.

Moins étudiés sont les aspects internes de ce phénomène, particulièrement l'impact identitaire des fondateurs sur les membres de l'organisation (Foroughi, 2020). Centrées souvent sur les dirigeants, ces recherches (Basque et Langley, 2018 ; Maclean et al., 2014) mettent en relief les possibilités stratégiques permettant d'accentuer des aspects mythifiés d'un héritage. Pourtant, cette vision plutôt positive de la persistance du passé (Glynn, 2000 ; Rindova et Fombrun, 1999) ne tient pas compte de l'influence de ces leaders absents sur le processus d'identification des employés et leur attachement à l'identité organisationnelle (Ashforth et al., 2008 ; Pratt et Foreman, 2000), considéré comme essentiel pour l'engagement des membres et l'encadrement de leur action (Dukerich et al., 2002 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kärreman et Alvesson, 2004).

### ***Identification des membres et héritage du fondateur***

La littérature sur l'identification organisationnelle était originellement centrée sur les formes plutôt positives et stables par lesquelles l'individu s'attache aux valeurs défendues par son entreprise (Elsbach, 1999). L'identification s'appuie sur différentes sources de motivation tels que la sécurité et le confort de l'attachement, la perception de gain de statut, l'amélioration de l'estime de soi, la fierté d'être membre (Cardador et Pratt, 2006 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kärreman et Alvesson, 2004). Des recherches récentes, pourtant, ont développé une vision plus complexe et dynamique de cette relation identitaire (Albu, 2018 ; Pratt et Foreman, 2000). Deux éléments semblent centraux dans

cette démarche : la découverte de différents résultats du processus d'identification et la considération de l'impact de la multiplicité identitaire.

D'une part, des auteurs suggèrent que les membres peuvent entretenir des rapports symboliques plus ambigus, voire négatifs par rapport à leur organisation (Elsbach, 1999). Ainsi, plusieurs chercheurs (Humphreys et Brown, 2002 ; Pratt et Doucet, 2000) ont exploré des mécanismes de désidentification, d'identification ambivalente et neutre. Ces mécanismes représentent, respectivement, la désaffection ou la négation de l'identité organisationnelle par les individus, l'existence parallèle d'une vision positive et négative ou l'indifférence des membres (Elsbach, 1999 ; Elsbach et Bhattacharya, 2001).

Quoique ces études proposent une vision plus nuancée de la relation identitaire entre l'individu et son organisation, où la possibilité d'échec d'identification est prise en compte (Kärreman et Alvesson, 2004), elles supposent initialement l'unicité de l'identité organisationnelle (Sillince et Brown, 2009). Alors, plus récemment, des chercheurs ont proposé d'étudier l'impact des multiples identités sur l'attachement symbolique des membres (Foreman et Whetten, 2002 ; MacLean et Webber, 2015).

Ces multiples processus d'identification sont liés aux diverses appartenances internes des employés, soit à l'équipe, au département et à la profession entre autres (Kreiner et Ashforth, 2004). De plus, des recherches suggèrent également des sources d'identification externes comme des associations professionnelles ou des organisations syndicales (Hillman et al., 2008 ; Johnson et al., 2006). Finalement, d'autres auteurs mentionnent aussi l'influence, dans cette multiplicité, des logiques institutionnelles dans une organisation hybride (Foreman et Whetten, 2002 ; MacLean et Webber, 2015).

Pourtant, la littérature sur le sujet, quoique vaste sur les motivations et variantes du phénomène (Dukerich et al., 2002 ; Elsbach, 1999), est généralement silencieuse sur le

processus d'identification à un héritage (Eury et al., 2018) ou à l'identité liée à un fondateur absent. Une exception importante est l'étude d'Eury et de ses collègues (2018). Ceux-ci mettent en avant le rôle de la temporalité sur les processus d'identification et suggèrent le concept d'identification d'héritage par lequel les individus maintiennent un attachement au passé identitaire organisationnel. Avec leur contribution, Eury et ses collègues (2018) ouvrent l'espace à l'idée, encore peu développée dans la littérature, que l'identification n'est pas nécessairement stable et qu'il faut étudier sa variation temporelle. En fait, tandis que la perspective temporelle de l'identité organisationnelle est bien établie dans la littérature (Gioia et al., 2013 ; Schultz et Hernes, 2013), y compris celle issue des fondateurs (Phillips et Kim, 2009), l'identification est plutôt vue comme un état et non un processus (Cheney, 2009). Alors, considérant l'effet identitaire du départ du fondateur, il est important de questionner l'effet de son absente-présence sur le processus d'identification des employés.

### *Identification au fantôme*

La littérature sur l'identification est plutôt convergente sur l'importance de l'influence des leaders, dont les fondateurs, sur l'attachement des membres à l'organisation (Phillips et Kim, 2009). Pourtant, elle est plutôt limitée dans son analyse de l'évolution de cette identification lors du départ de ces individus symboliquement marquants. Pour remplir ce manque dans la littérature sur l'identification et comprendre alors l'évolution de l'attachement des membres à cette source identitaire absente, nous faisons appel au champ de recherche grandissant sur les fantômes organisationnels.

La littérature sur les fantômes organisationnels veut attirer l'attention sur l'importance des aspects fantomatiques des organisations (Orr, 2014 ; Pors, 2016 ; Pors et al., 2019). Ce domaine naissant est beaucoup inspiré par l'analyse de la persistance du « spectre de

Marx » par Derrida (1994) ainsi que par le concept des relations fantômes de Gergen (2001). Ces auteurs suggèrent que les spectres et les fantômes ont une caractéristique sociale dans la mesure où, dans tous leurs rapports, les individus amènent des éléments du passé qui nous visitent, hantent et remémorent.

Selon ces auteurs, deux éléments semblent ressortir des études sur les fantômes organisationnels. D'un côté, il y a un intérêt pour l'impact de la persistance du passé sur les organisations, c'est-à-dire comment les décombres de l'histoire peuvent revenir hanter les activités de l'entreprise (Orr, 2014). Pors et ses collègues (2019), par exemple, suggèrent que les esprits permettent de croiser des temporalités et de ramener des mémoires oubliées pour déranger les ordres organisationnels présents. Les chercheurs, dans cette perspective, suggèrent qu'il est important de comprendre la façon dont le passé refait surface, qu'on le veuille ou non (Pors, 2016). Pors et ses collègues (2019) se sont particulièrement intéressés aux phénomènes organisationnels déstabilisés par des événements et des incidents fantomatiques. L'analyse du miasme organisationnel, réalisée par Gabriel (2012), parle aussi de ces aspects mal exorcisés des compagnies qui continuent de les hanter.

D'autre part, considérant l'aspect souvent indésirable de ces souvenirs, les auteurs se penchent souvent sur les activités de contrôle de cet héritage (Orr, 2014). En essence, « how do organizations deal with and organize things like ideas, structures or human beings that have become disposable but continue to linger? » (Pors et al., 2019, p. 12). Ces auteurs, de plus, soulignent qu'il est important de comprendre l'impact politique que les pratiques de remémoration et d'oubli ont sur les organisations (Gabriel, 2012).

Plus spécifiquement, Orr (2014) s'est intéressé à la relation entre fantômes et leadership dans les organisations. En englobant les deux approches explicitées ci-dessus, l'auteur

suggère que les leaders sont, à la fois, souvent hantés par le passé et l'héritage des compagnies, mais aussi des agents importants de hantise. De cette façon, ces personnages sont des acteurs essentiels dans cet espace liminal où se négocient les relations entre le passé, le présent et le futur. Avant tout, Orr (2014, p. 1045) propose de faire attention à « what cracks are exposed, or what is unsettled, when people give ghosts a voice and take that voice seriously, and [...] how ghosts mediate the action and the ethical choices of leaders ».

Pourtant, tandis qu'Orr (2014) nous demande de faire attention aux fantômes des anciens leaders, nous n'en savons pas beaucoup sur les différentes formes de cet héritage. En fait, les textes inspirés de Derrida (Davis, 2005 ; Paoletti, 2016 ; Petitdemange, 2007) suggèrent que l'esprit peut prendre différentes formes. D'après Paoletti (2016, p. 71) : « c'est parce qu'ainsi il y a de l'esprit, et certainement plus d'un, que Jacques Derrida fit de la tâche du philosophe un incessant appel aux fantômes, aux spectres et aux esprits qui hantent ».

Petitdemange (2005) suggère que Derrida voyait le spectre comme un esprit présent-absent. Selon Derrida (1994, p. 69), le spectre est la hantise des nouveaux discours dominants qui essayent de se débarrasser du passé : « l'hégémonie organise toujours la répression et donc la confirmation d'une hantise. La hantise appartient à la structure de toute hégémonie ». Dans cette interaction, le spectre ouvre ainsi l'espace au jeu de création de nouvelles significations (Paoletti, 2016). D'autre part, Davis (2005) s'en remet à l'analyse fantomatique d'Abraham et Torok (1978) qui suggèrent que le fantôme apporte plutôt les secrets du passé qui confrontent le présent. Selon Davis (2005, p. 379), les spectres et fantômes diffèrent essentiellement parce que « phantoms lie about the past whilst spectres gesture towards a still unformulated future ».

Ces variations spectrale et fantomatique demeurent peu explorées dans les études organisationnelles ainsi que l'effet de ces diverses hantises sur l'organisation et ses membres. Plus spécifiquement, nous n'en savons pas beaucoup sur les différentes manières dont les employés supportent la poussière que soulèvent ces esprits. Les auteurs suggèrent que nous maintenons nos relations avec notre passé, pourtant, moins a été dit sur leur impact sur l'attachement des employés à leur organisation. Alors, nous posons la question: comment l'esprit du fondateur continue-t-il d'exercer une influence sur le processus d'identification des membres? Nous regardons ce phénomène dans le cas du processus identitaire d'une entreprise de formation qui se voit influencée par le spectre de son absent-présent fondateur et, subséquemment, hantée par son fantôme.

## **Contexte de recherche**

L'entreprise C., créée en 1971 par Éric C., est une entreprise suisse spécialisée dans le coaching et la formation. Elle est présente dans 29 pays, emploie 170 consultants et dispense ses formations dans 21 langues étrangères. Initialement implantée en Europe occidentale, l'entreprise continue de se développer dans le monde entier. Elle propose plus de 300 modules de formation dans le domaine de la vente, du management, du leadership et de la conduite du changement.

L'offre de formation vise à développer les compétences comportementales des managers et des vendeurs. Les consultants ont un double rôle : ils ont la responsabilité du développement commercial et animent les formations auprès des clients. La raison d'être de l'entreprise est de favoriser le changement comportemental et de renforcer l'engagement des collaborateurs. Le processus d'intégration des consultants comporte 50 journées de formation au cours desquelles ils adoptent les « bonnes pratiques » de

l'entreprise. Les compétences des consultants sont renforcées tout au long de leur carrière lors de l'université d'entreprise qui se déroule deux fois par an.

Dans l'année 2010, nous avons été contactés par l'entreprise pour conduire un processus de recherche sur l'identité de l'entreprise. L'objectif était d'identifier les attributs distinctifs de l'entreprise les plus susceptibles de transcender les fluctuations temporaires de l'environnement commercial dans une perspective historique (depuis la création de l'entreprise). Après quelques rencontres, nous avons pu identifier l'importance de la présence du fondateur absent sur l'entreprise. La force du fondateur et de l'identité originale qu'il a établie nous a convaincus que ce cas était idéal (Yin, 1994), pour explorer les dynamiques de l'influence de l'héritage organisationnel sur les employés. En effet, ce cas présente l'histoire non linéaire d'une entreprise dont l'histoire a été marquée par l'influence de son fondateur et des changements de gouvernance, offrant un terrain de recherche propice à une étude processuelle.

## **Méthodologie**

La méthodologie consiste en une recherche collaborative amenant deux parties (académique et professionnelle) à travailler collectivement avec un objectif commun de résolution de problème et de création de connaissance (Shani et al., 2007). L'avantage de la recherche collaborative réside dans la facilité de l'accès au terrain et dans sa capacité à « parler » aux praticiens dans la mesure où la recherche est co-construite avec eux (Bartunek, 2007). Cinq membres constituaient l'équipe projet, à savoir trois chercheurs et deux praticiens. La collaboration a été limitée à l'étape de collecte des données ce qui a facilité notre accès au terrain et créé une atmosphère de confiance pendant les entretiens. Nous avons orienté notre action d'accompagnement vers une étude sur les représentations internes de l'identité organisationnelle. Cette étude a fini par une restitution, basée sur une analyse préliminaire de nos résultats, auprès du comité exécutif et une présentation

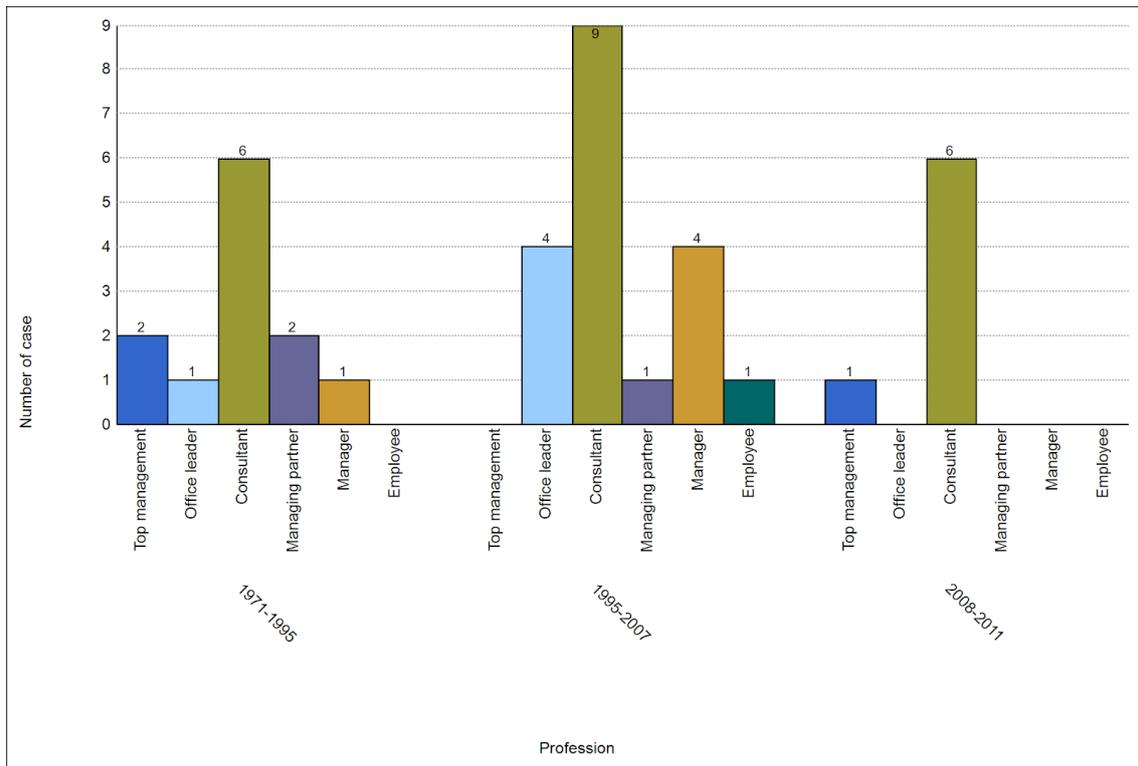
des résultats lors d'une journée de *team building* prévue onze mois après le début du projet.

## *Collecte des données*

Le matériau de recherche est constitué de données primaires et secondaires. D'abord, nous avons réalisé 38 entretiens semi-directifs auprès des parties prenantes internes de l'entreprise. Notre recherche collaborative a permis de rencontrer plus facilement les participants dans la mesure où les rencontres ont été organisées par la directrice Marketing de la compagnie. Le guide d'entretien comporte 20 questions regroupées en 4 parties : la mise en confiance, les caractéristiques de l'identité organisationnelle, les événements marquants à l'origine des changements identitaires et les caractéristiques distinctives de l'identité de l'entreprise. Ces questions se sont inspirées de la littérature dans le domaine et, dans une procédure typique d'entretien semi-directif, elles ont évolué avec nos échanges, mais elles sont restées centrées sur les représentations internes de l'identité organisationnelle.

Nous avons constitué une collecte de données en tenant compte de la diversité de la population de l'entreprise (figure 1, tableaux 1, 2, 3 et 4). L'objectif était d'avoir une multiplicité de perspectives et d'interprétations de l'évolution identitaire au sein de l'organisation ainsi que les trianguler pour réduire le biais rétrospectif. Les répondants sont répartis en trois catégories : les employés de première génération qui ont connu le fondateur (1971-1995), la deuxième génération d'employés qui est arrivée juste après le départ du fondateur (1995-2008), et les employés de troisième génération arrivés récemment (2008-2011). Les entretiens, réalisés en français et en anglais, ont duré entre une heure et une heure et demie. Tous ces entretiens ont été enregistrés audio-numériquement et retranscrits manuellement.

**Figure 1.** Caractéristiques des répondants (fonction occupée au moment de l'étude et période d'entrée dans l'entreprise)



**Tableau 1.** Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge et le sexe

Sexe	Homme	Femme	Age	< 30	<30-39>	<40- 49>	> 50	Total
		27		11		1	9	

**Tableau 2.** Répartition des membres de l'échantillon selon leur statut

Statut	Top management	Office Leader	Consultant	Managing partner	Employee	Manager	Total
		3	5	21	3	1	

**Tableau 3.** Répartition des membres de l'échantillon selon la localisation géographique du poste

Pays	France	Pays-Bas	Suède	Espagne	Suisse, Belgique et Allemagne	Royaume Uni	Europe de l'Est	Total
	13	13	2	2	3	2	3	38

**Tableau 4.** Répartition des membres de l'échantillon selon leur ancienneté chez C

Ancienneté	Entrée entre 1971 et 1995	Entrée entre 1995 et 2007	Entrée entre 2008 et 2011	Total
	12	19	7	38

Ensuite, nous avons collecté des documents internes à l'entreprise : « L'histoire de l'entreprise en 5 périodes », le business plan 2010-2012 et le courriel d'un *senior partner* adressé à tous les employés. Ce courriel a été conservé précieusement par la directrice marketing et représente un événement marquant puisque son expéditeur y exprime un changement identitaire majeur lors du départ du fondateur. Ces documents nous ont permis de tracer l'histoire de l'organisation, de confirmer à la fois les transitions - c'est-à-dire des discontinuités entre deux périodes relativement stables occasionnées par un changement contextuel ou l'intervention d'un acteur (Langley, 1999) - mentionnées par les participants à l'origine des changements identitaires et les périodes de l'histoire de l'entreprise au cours desquelles le processus d'identification des membres a évolué.

Les données collectées nous ont permis de caractériser l'identité de l'organisation et de la présenter à nos partenaires de la compagnie qui ont été satisfaits de ces premiers résultats. Ce matériau riche nous a permis d'aller plus loin dans la compréhension de l'histoire identitaire de la compagnie. En fait, comme expliqué ci-dessous, notre analyse approfondie nous a permis d'étudier le processus d'identification des membres à

l'entreprise et de discerner l'importance de l'esprit du fondateur tout au long de son histoire.

## *Analyse des données*

Nous avons procédé à une analyse processuelle pour rendre compte des changements identitaires de l'entreprise depuis sa création. Comme le rappelle Langley (1999, p. 692), « process research is concerned with understanding how things evolve over time and why they evolve in this way ». Elle consiste à s'intéresser aux événements marquants ayant une influence sur le phénomène dynamique étudié (Jarzabkowski et al., 2017). Elle est en cela très contextualisée (Yin, 1994). Nous avons procédé en trois étapes pour réaliser ce travail. Ces étapes ont suivi les préceptes de l'analyse processuelle (Langley, 1999) : analyse narrative, *temporal bracketing*, et grounded theory. Au cours de ces étapes, l'un des chercheurs s'est fait l'avocat du diable (*the outsider perspective*) afin de veiller à ce que l'analyse des données rende bien compte de l'expérience des répondants.

*Première étape : analyse narrative.* Cette première étape est considérée comme une stratégie d'organisation de données préalable à une analyse approfondie. Ici, nous avons recueilli toutes les informations sur l'histoire de la compagnie à partir des entretiens des acteurs ainsi que des documents internes. L'objectif était de développer une description qui nous permettra de percevoir les incidents essentiels ayant marqué l'identité de l'entreprise et influencé l'identification des membres dans une perspective temporelle ainsi que les acteurs impliqués.

Cette première étape d'organisation des données a été essentielle pour les étapes d'analyse suivantes. De plus, l'analyse narrative nous a permis de raconter une histoire plus riche de l'évolution identitaire de l'organisation. Cette stratégie est particulièrement importante dans le cas de notre étude micro-organisationnelle qui veut être fidèle au vécu et au point de vue des acteurs impliqués dans le phénomène.

*Deuxième étape : temporal bracketing.* Après avoir établi l’histoire de l’évolution identitaire de la compagnie, nous avons cherché à repérer les événements marquants d’un point de vue chronologique qui démarqueraient des étapes importantes de ce parcours. L’objectif de cette stratégie est de permettre la comparaison de processus similaires dans une perspective dialogique par l’entremise de la « constitution of comparative units of analysis for the exploration and replication of theoretical ideas » (Langley, 1999, p. 703). Cette stratégie permet de comprendre l’interaction entre l’action des individus et certains éléments organisationnels ‘structurants’ (Jarzabkowski et al., 2017), comme l’identité.

Nous avons croisé les événements marquants mentionnés dans les documents internes avec les données qualitatives issues des entretiens afin de repérer ceux ayant influencé l’identité de l’organisation. Nous avons pu déterminer que le mécanisme sous-jacent des transformations identitaires a été les changements de gouvernance et, plus particulièrement, des leaders de la compagnie qui ont toujours poussés des nouvelles valeurs et pratiques. Trois dates clés - 1971, 1995 et 2008 - ont été identifiées en raison des incidents critiques qui ont encouragé des transitions identitaires marquantes, soit par l’arrivée de nouveaux leaders (vente de la compagnie) et le changement profond du système de gouvernance (*employee buyout*, EBO), soit par l’évolution de la stratégie (une stratégie de « première classe »).

Ces dates démarquent trois grandes périodes de l’histoire de l’entreprise au cours desquelles des changements identitaires ont eu lieu. Dans la prochaine étape d’analyse, nous avons caractérisé les représentations identitaires des acteurs au cours des trois périodes. Nous avons ainsi distingué les périodes de formation de l’identité organisationnelle, conversion et tensions identitaires.

*Troisième étape : grounded theory.* En poursuivant les préceptes de l'analyse processuelle décrits par Langley (1999), nous avons utilisé une démarche inductive de *grounded theory* (Strauss et Corbin, 1994). Cette approche est particulièrement adaptée « to explore the interpretations and emotions of different individuals or groups living through the same processes » (Langley, 1999, p. 700). Comme nous le verrons ci-dessous, notre analyse initiale a été originellement orientée par la question de l'évolution identitaire, mais a évolué en fonction de l'interaction entre théorie et données.

Après plusieurs tours de codage, des éléments de valeurs et pratiques identitaires ont été repérés avec une évolution nette entre les différentes périodes et des tensions identitaires particulièrement vives au cours de la troisième. De plus, des éléments du processus d'identification sont ressortis du discours des acteurs, particulièrement leur description des outils de socialisation existants dans la compagnie ainsi que leurs motivations à y adhérer. Tel que recommandé en *grounded theory* (Strauss et Corbin, 1994), nous avons réalisé une analyse itérative entre données et théorie. Bien que ces éléments soient identifiés à partir de nos données de façon inductive, ils font écho à ceux utilisés dans la littérature en identité (Gioia et al., 2010) et en identification (Cardador et Pratt, 2006).

Au long de notre analyse, l'importance du fondateur s'est renforcée comme fait marquant dans la formation de l'identité organisationnelle et le processus d'identification des membres, malgré la disparition du fondateur dans l'évolution de la compagnie. C'est à ce moment que l'influence de l'esprit a surgi comme *sensitizing concept* de l'évolution identitaire. Alors, pour la compréhension du rôle des fantômes, nous avons utilisé la méthode *ghost sighting* (Pors et al., 2019). Cette pratique propose de faire attention, quand nos participants parlent, aux traditions et pratiques d'acteurs du passé (Orr, 2014) pour explorer ces présences absentes et leur impact sur l'organisation (Pors et al., 2019). Avec ces éléments, nous avons repéré des éléments de l'influence du fondateur et de son esprit,

à travers chacune des phases identifiées (voir les tableaux 5, 6 et 7), que nous explorons dans la prochaine section.

## **Identification en transition et en contradiction : fondateur, changements de gouvernance et évolution identitaire**

L'histoire de l'entreprise C. est marquée par une succession d'événements ayant entraîné une certaine évolution de son identité et du processus d'identification des employés en raison des changements de sa gouvernance. À partir de notre analyse, nous pouvons identifier trois périodes importantes. La première est l'étape de fondation quand les aspects essentiels de l'identité organisationnelle sont établis par le fondateur. La deuxième période, avec l'achat de la compagnie et le départ du fondateur, représente les remises en question de cet héritage et l'ouverture aux changements identitaires. Dans la troisième période, marquée par l'*employee buy-out*, une nouvelle direction promeut le retour de l'identité fondatrice du dirigeant. Cette évolution est marquée par des changements et des tensions identitaires influencées par l'esprit du fondateur qui continue de hanter l'organisation de différentes manières.

### ***Phase de création : la construction identitaire par le fondateur, identification uniforme à une identité univoque***

Créée en 1971 par Éric C., l'entreprise C. propose des formations à la vente et au management sur un marché suisse en plein essor. Entre 1990 et 1995, l'entreprise grandit et ouvre des bureaux supplémentaires à l'international. Pendant toute cette époque, Éric C. propose une méthodologie et une approche de coaching universel. Cette approche est appuyée par l'installation d'une université d'entreprise qui assure la formation centralisée de ses consultants et par l'établissement d'une cérémonie annuelle, le jubilé, durant laquelle les membres les plus actifs sont récompensés. En outre, le fondateur crée un

centre de recherche et développement destiné à développer de nouveaux contenus de formation.

## *Construction d'une identité univoque par le fondateur*

Pendant cette phase, le fondateur Éric C va créer une identité d'entreprise univoque basée sur trois caractéristiques essentielles : passion pour l'Homme, orientation business basée sur les résultats et modèle patriarcal. Ces valeurs centrées sur l'excellence sont supportées, renforcées et exprimées à travers la tenue vestimentaire formatée dite « veste droite » et une attitude considérée comme arrogante par plusieurs (tableau 5a). À cette période, l'entreprise se différencie de la concurrence par la qualité de son offre identifiée à une passion pour le développement de l'être humain. Dans cette veine, sa finalité originale est de transformer les comportements des membres en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

---Insérez tableau 5a ici ---

Nous voyons que cette passion pour l'humain était plutôt axée sur la performance. L'un des dirigeants, issu de la première génération d'employés, se souvient que le fondateur était un entrepreneur très orienté business, c'est-à-dire très axé sur la poursuite du profit maximal. En conséquence, cette valeur impliquait une relation très instrumentale avec les consultants : « Éric C. parlait d'animateurs jetables à l'époque. »

D'après les propos des participants, nous percevons qu'une forme de management patriarcal est mise en place au sein de l'entreprise. Un membre de la deuxième génération se souvient : « Si nous regardons le passé avant que je ne rejoigne la société, et l'histoire de ses origines, c'était une entreprise gérée de manière très rigide et traditionnelle, par Éric C. lui-même. »

Le fondateur conçoit une offre de formation originale qui ne se limite pas au contenu. Les consultants font partie intégrante des modules de formation et participent à la création de valeur pour l'entreprise. Le fondateur pense les pratiques de formation jusque dans les moindres détails et codifie à l'extrême le comportement des consultants en formation. « Si vous regardiez ce qui était écrit dans le scénario, [...] c'était très clair presque à la minute près ce que vous deviez faire. (Dirigeant, première génération d'employés). Dans ce moulage du comportement l'idée de la « veste droite » en sera le symbole. En d'autres termes, Éric C. s'attendait à ce que ses employés observent une certaine norme d'étiquette, de présentation qui allait jusqu'aux détails des tenues portées par ses employés.

Un dernier aspect qui ressort de nos entretiens est une certaine arrogance qui caractérisait la personnalité du fondateur, qui se diffuse en interne au travers des pratiques de formation et s'inscrit dans l'identité de l'entreprise :

Parce qu'il y a des gens qui te disent : 'Ah oui j'ai suivi une formation chez C. il y a effectivement quinze ans, c'est le bouton de la veste [...], quand tu es un patron et que tu fais un exposé devant tes collaborateurs, le message qu'Éric C. te passait c'est qu'il faut fermer la veste.' [...] Éric C., c'est formaté, c'est arrogant. » (Première génération d'employés).

### *Identification uniforme à l'identité fondatrice*

Cette forte identité s'est aussi vue investie d'une identification uniforme de la part des employés. Ceux-ci indiquent trois éléments qui motivent leur adhésion : leur croyance dans la mission, le sentiment de fierté de travailler pour la compagnie et le prestige qu'elle leur prête. Ces éléments seront diffusés et incorporés par des outils de socialisation, particulièrement l'université d'entreprise (tableau 5b).

--- Insérez tableau 5b ici ---

Nos entretiens suggèrent, en fait, que les membres s'identifient complètement à la mission de l'entreprise liée au discours du dirigeant fondateur sur le potentiel de développement de l'homme. Cette adhésion à la mission procure une sensation de fierté et de prestige liée à leur travail. Les membres sont fiers de travailler avec une entreprise dont la vocation est d'aider les individus à développer leur potentiel. Un employé de la première génération affirme : « Après quelques mois, je me sentais chez moi et fier de faire partie de cette entreprise. » De plus, selon un autre employé de la première génération, les membres se reconnaissent dans l'image prestigieuse que l'identité établie par le fondateur leur renvoie en interne : « Nous avons l'impression d'être des millionnaires, assis dans des hélicoptères, volant au-dessus du désert. »

Ces caractéristiques du fondateur sont reproduites et internalisées par les employés notamment à travers les pratiques de formation de « formatage » pendant leur université. L'université d'entreprise créée par le fondateur deviendra le lieu emblématique de ces pratiques de formation. Celles-ci seront la marque de distinction de la compagnie auprès de ses clients.

La première période (figure 2) démontre l'empreinte du fondateur très présente qui produit une identité univoque à laquelle les membres recrutés vont s'identifier de manière uniforme. Cette sensation d'unité autour des valeurs fondatrices, en revanche, ne durera pas longtemps. L'achat de la compagnie et le départ du fondateur Éric C. annonce une nouvelle époque où l'identité de la « veste droite » sera mise en question et les employés s'identifieront au fur et à mesure à des nouvelles valeurs de flexibilité et de bienveillance.

--- Insérez figure 2 ici ---

## *Phase de transition : L'emprise symbolique du fondateur absent s'assouplit, identification transitionnelle aux identités en conversion*

La phase de transition commence en 1995, quand Éric C., fondateur et propriétaire de l'entreprise, vend ses actions à un groupe néerlandais et quitte la compagnie. Cette période est aussi marquée par la crise économique de 2001 qui conduit l'entreprise à licencier du personnel et par le premier EBO où l'entreprise se détache de son actionnaire majoritaire et étend les options d'achat à tous ses employés. Les actions restantes sont achetées par un investisseur en capital-risque.

Deux changements organisationnels importants sont mis en place signalant plus de flexibilité et de participation en lieu et place du système rigide et patriarcal de la phase de création. Premièrement, un système de prime au mérite en équipe est installé. Deuxièmement, l'organisation se structure autour d'équipes transversales, autonomes et responsables pour répondre à la demande de développement international.

### *Conversions identitaires qui se distancient du fondateur*

Lors de cette deuxième période, nous voyons que l'identité originale de l'entreprise commence à se transformer et en particulier, que certaines valeurs de base s'assouplissent (tableau 6a). La passion pour l'Homme reste au centre de leur identité, mais l'orientation business gagne une nouvelle perspective de souplesse et d'ouverture, et la structure patriarcale originale devient plutôt une famille bienveillante. Ces différences vont s'exprimer dans une flexibilisation du code vestimentaire et une attitude plus humble de la part des membres.

--- Insérez tableau 6a ici ---

Les changements de gouvernance ne remettent pas en question le positionnement de l'entreprise sur son marché. Le nom et la mission de l'entreprise centrée sur la transformation des comportements sont gardés, préservant cette partie de son identité originale. Un consultant de la première génération affirme que, après le départ d'Éric, « les produits n'ont pas changé, la formation, la croyance en la formation. »

Cependant, juste après la vente, les nouveaux dirigeants apportent une nouvelle vision en interne pleine de nouvelles possibilités pour les employés, et amorcent des changements identitaires. D'abord, l'achat de l'entreprise et sa valorisation financière poussent les nouveaux dirigeants à renforcer la valeur orientation business avec un accent plus marqué sur le développement constant et participatif de nouvelles procédures. L'entreprise investit dans des outils de gestion et alloue des budgets aux membres pour leur permettre de développer leurs idées, comme se souvient cet autre consultant de la première génération : « Vous venez avec une idée, nous l'acceptons, mais nous vous donnons également les moyens de la faire fonctionner. »

Dans cette phase de transition, les anciens codes de conduite, en particulier la norme de vouvoiement et le code vestimentaire, commencent à être remis en question et remplacés par des pratiques plus souples. De façon générale, les employés interprètent et profitent du changement de perspective de la direction qui semble lâcher prise par rapport à l'austérité du cadre établi par le fondateur. Un employé de la première génération se remémore : « Les quadras ont pris le pouvoir [...]. On a mis un peu de latin dans un truc germanique pour que ce soit un peu plus marrant » (Ancien membre).

En 2001, l'entreprise prépare son premier EBO et les changements identitaires se poursuivent dans le cadre de « la révolution de velours » (expression utilisée dans un document interne). La crise économique encourage les membres de l'entreprise à revisiter

d'avantage certaines valeurs héritées du fondateur : le système patriarcal disparaît au profit du modèle de la famille bienveillante et les normes de comportement continuent de se transformer. Un manager de la deuxième génération se souvient de son recrutement en 2004 et de la façon dont les recruteurs avaient présenté l'entreprise : « Ici, on est une famille. »

Également, selon les membres, l'arrogance héritée du fondateur se fait aussi moins prégnante et donne lieu à une attitude plus humble. La crise économique de 2001 et les licenciements qui s'ensuivirent ont ébranlé le sentiment de supériorité transmis par le fondateur. Un dirigeant de la première génération d'employés suggère : « Nous sommes un peu plus humbles car nous avons traversé des temps difficiles. »

*Identification transitionnelle : le passage de l'attachement à l'identité du fondateur vers la nouvelle identité*

Pendant cette période de conversion identitaire, nous voyons que les membres de la première génération vont se désidentifier progressivement du « modèle patriarcal », de la « veste droite » et de « l'arrogance » originaux et s'attacher à une nouvelle identité plus souple et bienveillante (tableau 6b). Les outils de socialisation, en ce sens, sont similaires à la phase antérieure mais changent de caractère. En d'autres mots, le contenu de l'intégration est le même mais il y a maintenant une ouverture pour la flexibilisation et l'adaptation de ces éléments aux besoins de chaque employé et à ses activités.

---Insérez tableau 6b ici ---

Ainsi, dirigeants et membres de la première génération se sentent plus à l'aise pour s'attacher à de nouvelles valeurs et se séparer progressivement de la culture de la rigueur et du formatage. Alors que l'un des dirigeants avaient pris les normes de conduite « très

au pied de la lettre » en période de création, ce même dirigeant affiche en cette période sa volonté d'autoriser les consultants à s'approprier quelques espaces de liberté malgré les normes imposées par l'entreprise : « Tant que je montre que je sais comment fonctionnent les règles et que je montre que je peux les respecter, j'ai toute la liberté de faire le reste des choses à ma façon ».

Dans cette phase, l'adhésion à la mission de développement du potentiel humain demeure une source de motivation d'identification importante. Pourtant, d'autres éléments importants se sont rajoutés. Alors, les motivations d'identification sont renforcées par l'addition d'un plus grand attachement lié au sentiment d'appartenir à une famille, non sans surprendre les employés de la première génération.

Je me souviens encore il y a cinq, six, sept ans, on était à Leysin, il y avait des soirées le samedi soir [...] il y avait tout le monde qui discutait, qui dansait, et on se mettait en recul, on regardait et on se disait : 'C'est pas possible, c'est pas possible d'avoir une telle communion, et c'est une communion sincère là-dessus' (Employé de la première génération)

Cette deuxième période (figure 3) présente une conversion progressive vers une nouvelle identité qui se défait de la « veste droite » pour plus de flexibilité et de bienveillance. Cette conversion identitaire demande un travail graduel de désidentification de l'héritage identitaire représenté par le fondateur et d'identification aux nouvelles valeurs promues par les nouveaux dirigeants. Cette identification transitionnelle qui se concrétise en douceur dans une nouvelle identité sera, pourtant, bouleversée par le retour des valeurs et les pratiques du fondateur, soutenu par une nouvelle stratégie portée par une nouvelle direction lors d'une troisième période en tension.

--- Insérez figure 3 ici ---

## *Phase de tension : le retour des valeurs et pratiques du fondateur, identification contradictoire aux identités en tension*

Cette période de l'histoire de l'entreprise est marquée par la crise économique de 2008 qui la conduit à se séparer de 25 % de ses effectifs. L'entreprise recrute dans la même année un directeur financier et installe un conseil d'administration composé du directeur financier et de deux *seniors partners*. Ce conseil d'administration engage un second EBO pour aboutir à la pleine propriété de l'entreprise par ses salariés ainsi qu'à l'indépendance financière totale vis-à-vis de l'investisseur en capital-risque.

En 2010, les nouveaux dirigeants annoncent une « *stratégie de première classe* » qui vise à augmenter la performance et renforcer l'image et la réputation de l'entreprise comme étant une entreprise d'exception. Elle se réclame directement de l'héritage d'Éric C. et essaie de ramener les valeurs et pratiques que le fondateur a établies au début. Cet effort crée, pourtant, une tension avec l'identité développée dans la période antérieure et, par conséquent, une identification contradictoire à deux sources identitaires qui divisent les employés.

### *Retour des valeurs et pratiques originales et tensions identitaires*

Lors de cette période, le retour de l'identité originale défendue par les dirigeants va entrer en tension avec des valeurs développées dans l'étape précédente et des contradictions identitaires apparaissent (tableau 7a). L'accent mis par les dirigeants sur la rentabilité de l'entreprise se fait au détriment de la participation des membres. De plus, le retour de la structure formelle entre en conflit avec la famille bienveillante. Enfin, des tensions opposent ceux qui réaffirment la veste droite et l'arrogance héritées du passé et les défenseurs de la flexibilité vestimentaire et de l'humilité.

--- Insérez tableau 7a ici ---

Au cours de cette phase, les dirigeants semblent éprouver le besoin de récupérer la pensée du fondateur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Le fondateur avait réussi à faire de l'entreprise une entreprise rentable et donc très orientée *business* avec un accent marqué sur la recherche de rentabilité. Les dirigeants font mémoire de leur fantôme et cherchent à reproduire son succès en suivant les préceptes du fondateur : « Et ça [le fait qu'Eric C. était très business oriented], je pense qu'on l'a gardé, et j'espère qu'on va le garder maintenant qu'on est propriétaire » (Dirigeant, employé de la première génération).

Pourtant, l'accent mis sur la rentabilisation semble se faire au détriment de la valeur 'passion pour l'Homme'. Une collaboratrice de la deuxième génération regrette que la pression financière essaie de reléguer au second plan l'une des valeurs fondatrices de l'identité existante de l'entreprise : « aujourd'hui on a de plus en plus de reporting très chiffrés, de demandes de performance commerciale, d'accélération de nos délais, qui ne laisse pas une valeur simple [l'humanisme] à vivre tous les jours. »

L'identité défendue par les dirigeants signe aussi le retour de la hiérarchie. Quoique différent du modèle patriarcal original, les dirigeants rétablissent l'autorité formelle et le contrôle au sein de l'entreprise. Ils remettent ainsi en question le modèle de la famille bienveillante caractéristique de l'identité initiée en période 2. Un dirigeant de la première génération d'employés explique : « Nous avons déjà dix ans [depuis 2001] et nous en arrivons au fait que dans un sens nous revenons à des positions hiérarchiques contraires à la notion de ce qui aurait pu être simplement une grande famille. »

La conversion identitaire amorcée dans la période précédente, caractérisée par la volonté de la direction d'ouvrir un espace de liberté aux consultants dans leurs pratiques, sera de courte durée. Sous l'influence de la nouvelle gouvernance, la « veste droite » redevient un symbole identitaire fort et la façon de porter le costume semble n'avoir pas

fondamentalement changé. Un dirigeant (issu de la troisième génération d'employés) arrivé en 2008 affirme : « en tant que nouveau consultant, vous entrez dans cette « veste droite » ou vous sortez. »

Enfin, la formulation d'une stratégie de « première classe » est étroitement liée à l'identité originale de l'entreprise et fait écho à l'arrogance du fondateur. Arrogance dont les membres ont du mal à se défaire tant elle intimement liée au rayonnement de l'entreprise à l'époque du fondateur, et à son identité d'exception. Ce retour est mal vécu par un membre de la première génération attaché à l'identité flexible et bienveillante : « Il y a une espèce d'arrogance qui nous reste d'Éric C. [...] Moi je serais l'un des patrons, je ne mettrais pas first class. »

### *Identification contradictoire : la division entre deux identités organisationnelles*

Au cours de cette troisième période de tension vont apparaître des processus d'identifications contradictoires chez les dirigeants et les autres membres (tableau 7b). D'abord, la vision des dirigeants oscille entre la volonté de faire mémoire du fondateur et de s'en affranchir. Ensuite, tandis que la plupart des membres de la première génération semblent nostalgiques de l'identité fondatrice, les membres de la deuxième et troisième génération la regrettent car elle menace de disparition l'identité flexible et bienveillante.

--- Insérez tableau 7b ici ---

Des identifications contradictoires apparaissent tout d'abord chez les dirigeants. L'un d'entre eux (issu de la première génération d'employés) affirme que l'université continue d'incarner les valeurs du fondateur et de maintenir l'identité d'exception de l'entreprise : « Les clients reconnaissent la signature de C dans tout ce que nous faisons. [...] je pense aussi que nous devons créditer notre fondateur pour ça. Et la principale source de tout

cela est notre université. Elle est la raison pour laquelle nous sommes ici. Sans elle, ce serait totalement impossible. »

Or, selon certains membres, l'université est détournée de sa conception originale. D'une part, l'université est devenue un lieu de réunion et non plus un lieu entièrement dédié à l'apprentissage. D'autre part, la pression financière qui s'exerce sur l'entreprise dans cette phase amène les consultants à se déconnecter de la formation pour poursuivre des objectifs commerciaux. Chez les employés de la première génération, l'université est aussi perçue comme détournée, dans la mesure où ils observent un certain délitement de la philosophie du fondateur à travers la disparition de certaines normes, comme celle de l'exigence, perçues comme fondamentales pour forger une identité d'exception.

De plus, les membres de la première génération voient menacé leur prestige attaché à l'identité d'exception de l'entreprise. La magie a disparu tout comme le sentiment de fierté. « Les gens s'en souviennent [se sentir comme des millionnaires] avec une profonde nostalgie et disent : 'Oh, c'était génial.' Et si vous demandez : 'Où est la magie ?' Ils répondent : 'Faites revenir la magie et nous viendrons à la fête, nous viendrons à ce grand moment de fierté.' ». De même, les membres de la deuxième et troisième génération ne se reconnaissent pas dans la nouvelle identité défendue par les dirigeants, mais les motivations sont différentes, n'ayant pas connu l'identité originale de l'entreprise et étant ainsi moins imprégnés de la pensée du fondateur.

Les employés de la troisième génération critiquent le rétablissement par la direction de l'héritage de l'entreprise qui rentre en tension avec la flexibilité de l'identité développée dans la phase antérieure : « Changer de mentalité, lorsque l'essence même d'intégration d'un personnel va dans le sens plutôt du formatage, évidemment c'est beaucoup plus difficile. » Toujours attachés à l'identité flexible et bienveillante de la seconde période, ils prennent conscience de la tension identitaire causée par la nouvelle stratégie de

l'entreprise. Sa mise en œuvre semble menacer l'idée d'appartenance à une famille, comme le souligne un employé de la troisième génération : « Ce qui est valorisé aujourd'hui, c'est la performance, à travers le chiffre, pour autant il y a des contributions, et comment incite-t-on les gens, dans quelle mesure incite-t-on les gens à apporter des contributions, à faire vivre la valeur one team justement, et passion for people ? [...] Aujourd'hui pour moi, oui, je vois un décalage. » Un autre employé de la troisième génération démontre ce détachement : « J'ai aujourd'hui l'impression que soit la vision a changé, soit la période de la nuit de noces est bel et bien terminée. ».

Cette troisième période (figure 4) démontre la tension entre l'identité flexible et bienveillante développée dans la phase de transition et le retour de la « veste droite ». Cette tension identitaire crée une identification contradictoire qui se réclame des différentes sources d'identité organisationnelle. Notre analyse semble suggérer que le fondateur reste symboliquement influent même après son départ. Quoique son esprit reste présent, nous avons identifié que son action et son impact varie selon la période investiguée, prenant des contours spectraux ou fantomatiques.

--- Insérez figure 4 ici ---

### **Des spectres et des fantômes**

L'analyse de l'histoire identitaire de la compagnie C. à partir du point de vue des employés suggère l'importance de prendre en considération les traces laissées par le fondateur. Dans notre analyse de l'influence du fondateur, son apport symbolique reste encore présent dans la tête des membres de l'organisation. Pourtant, nous avons perçu que ces manifestations se développent progressivement de différentes manières (voir figure 5).

--- Insérez figure 5 ici ---

La première phase (1) est caractérisée par la présence du fondateur qui réussit à créer une identification uniforme basée sur une motivation symbolique de fierté et prestige liés à une identité organisationnelle d'excellence et de « veste droite ». Celle-ci est renforcée par des processus de socialisation basés sur le formatage des comportements. Tout ce processus change avec le départ du fondateur.

Juste après sa sortie (2), le fondateur absent devient plutôt un spectre absent-présent qui est progressivement exorcisé par les membres. Quoique son héritage soit toujours présent, les nouveaux leaders négocient une conversion de l'identité originale vers des valeurs de flexibilité et bienveillance. En fait, tout en maintenant son spectre comme référence dans la construction des nouvelles significations, l'influence du fondateur disparaît lentement de l'espace symbolique organisationnel. Ici nous observons l'instauration d'un processus d'identification transitionnelle : un processus parallèle et graduel de désidentification au spectre du fondateur et d'identification à la nouvelle identité organisationnelle naissante axée sur une motivation d'appartenance.

En revanche, la troisième phase (3) voit la réapparition du fondateur en tant que fantôme évoqué par les nouveaux leaders. Cette manifestation, cette fois-ci, est davantage envahissante, ramène des éléments du passé et essaye de s'imposer symboliquement aux employés. À ce moment, à l'opposé du spectre, le fantôme du fondateur va créer une tension entre l'identité organisationnelle développée après son départ et le retour de l'identité originelle qu'il porte à son arrivée. Le spectre qui disparaissait progressivement gagne une nouvelle « vie », un nouveau « corps ».

Nous observons alors un processus d'identification contradictoire dans la mesure où les membres s'attachent à des sources d'identité organisationnelle différentes. Le fantôme du fondateur revient hanter les membres. La hantise se manifeste sous des aspects tout à fait

différents selon que les membres ont fait l'expérience de l'identité originale de l'entreprise ou pas. De façon plus marquée, les employés de la première génération sont hantés par le souvenir du passé tant le présent s'annonce comme une menace pour l'avenir qui pèse sur l'entreprise de perdre son identité d'exception. Les employés de la troisième génération expérimentent le fantôme comme un esprit malsain qui veut dérober leurs valeurs bienveillantes et leurs pratiques de flexibilité. Alors, différemment de l'étape antérieure où le spectre « amical » disparaissait doucement, nous avons un processus qui se développerait dans la contradiction apportée par un fantôme évoqué du passé.

Selon notre analyse, spectre et fantôme semblent posséder plusieurs éléments qui distinguent leur action, impact et contrôle par les membres de l'organisation (voir le tableau 8). En ce qui concerne le spectre, notre cas suggère qu'il possède une temporalité tournée vers le futur dans la mesure où son impact est centré sur la création de nouvelles significations à partir d'un processus ouvert de comparaison entre le passé et le présent de la compagnie. La deuxième phase de la compagnie C. suggère que les membres ont réussi à contrôler le spectre par un processus d'exorcisme qui met l'accent sur les besoins pragmatiques de l'organisation et en développant une identification relationnelle des employés à une ambiance familiale bienveillante. Ainsi, le spectre suggère une influence plus nuancée et malléable qui fonctionne comme un référentiel évolutif pour l'entreprise. Les membres peuvent utiliser le spectre comme contre-exemple, développant des alternatives adaptées à l'évolution de leur travail, alors même que certains éléments restent comme des mémoires identitaires qui maintiennent l'assise historique de l'organisation.

**Tableau 8.** Spectre et fantôme : conditions, impact et contrôle

Manifestations de l'esprit	Spectre	Fantôme
<i>Temporalité</i>	<p><b>Future</b>  <i>Définition</i> : Articulation créatrice entre présent et passé  <i>Exemple</i> : La création des 'espaces de liberté' au sein de l'université</p>	<p><b>Passé</b>  <i>Définition</i> : Réaffirmation de l'héritage et de l'histoire, qui est destructrice du présent  <i>Exemple</i> : L'université détournée</p>
<i>Impact</i>	<p><b>Signification</b>  <i>Définition</i> : Développement de nouveaux symboles  <i>Exemple</i> : La famille bienveillante remplace le modèle patriarcal</p>	<p><b>Substitution</b>  <i>Définition</i> : Rétablissement des anciens symboles  <i>Exemple</i> : Retour contesté de l'autorité formelle et hiérarchique</p>
<i>Processus</i>	<p><b>Ouverture</b>  <i>Définition</i> : Possibilités créatrices illimitées  <i>Exemple</i> : L'orientation business devient participative</p>	<p><b>Fermeture</b>  <i>Définition</i> : Possibilités prédéfinies  <i>Exemple</i> : Retour contesté de l'orientation business - rentabilisation</p>
<i>Contrôle</i>	<p><b>Exorcisme</b>  <i>Définition</i> : Héritage dépassé par la critique  <i>Exemple</i> : Humilité remplace l'arrogance</p>	<p><b>Évocation</b>  <i>Définition</i> : Héritage mobilisé par l'idéalisation du passé  <i>Exemple</i> : Retour contesté de l'attitude arrogante</p>
<i>Justification</i>	<p><b>Pragmatisme</b>  <i>Définition</i> : Focus sur les besoins de l'organisation  <i>Exemple</i> : Assouplissement de la veste droite</p>	<p><b>Mythification</b>  <i>Définition</i> : Focus sur le pouvoir symbolique  <i>Exemple</i> : Retour contesté de la « veste droite »</p>
<i>Identification</i>	<p><b>Relationnelle</b>  <i>Définition</i> : Basée sur la construction collective  <i>Exemple</i> : La motivation d'appartenance</p>	<p><b>Symbolique</b>  <i>Définition</i> : Basée sur le référentiel du passé  <i>Exemple</i> : Fierté menacée</p>

Dans le cas du fantôme, sa temporalité est ancrée dans le passé à travers un processus de fermeture où l'objectif final est de substituer les identités présentes dans l'organisation.

Notre cas suggère que les dirigeants ont engagé le fantôme à travers son évocation qui

justifie sa présence par une mythification de l'héritage du fondateur et un attachement symbolique des employés à la fierté et au prestige du passé. Son impact centré sur la critique du présent et la tentative de ramener le passé a créé des tensions entre les employés: tandis que certains membres ne peuvent s'en dessaisir et penser les valeurs et les pratiques internes autrement, le fantôme empêche d'autres employés de mettre en place les changements qu'ils pensent nécessaires pour adapter leur identité organisationnelle à l'évolution du contexte. Dans notre cas, au moment de la fin de notre collecte de données, le fantôme n'était pas encore exorcisé et la tension demeurait.

### **Discussion : le processus d'identification et l'esprit du fondateur**

Au début de cette recherche, nous avons posé la question suivante : comment l'esprit du fondateur continue-t-il d'exercer une influence sur le processus d'identification des membres ? Avec notre analyse processuelle de l'évolution de la compagnie C., nous avons trouvé que, après une première phase de création identitaire par le fondateur, son départ a toujours laissé son empreinte symbolique qui a affecté de différentes manières le développement de l'identité organisationnelle ainsi que l'identification des membres. Dans notre cas, l'esprit absent-présent du fondateur s'est manifesté initialement en tant que spectre qui a influencé une conversion identitaire et une identification transitionnelle des employés qui se sont progressivement désidentifiés des valeurs du fondateur et attachés à une nouvelle identité. Ensuite, l'esprit a pris la forme d'un fantôme imposant en opposition avec l'identité développée dans l'étape de transition, ce qui a provoqué des identifications contradictoires entre les membres de la première génération nostalgiques d'un passé spectral qui n'est plus et les autres membres qui rejettent la poussière soulevée par ce fantôme perturbateur.

Notre article apporte trois contributions essentielles : la distinction entre deux manifestations de l'esprit, spectre et fantôme, les concepts d'identifications transitionnelle et contradictoire et la perspective des employés sur l'héritage identitaire.

### *Spectre et fantôme*

D'abord, notre analyse participe aux études fantomatiques en organisation (Orr, 2014 ; Pors, 2016 ; Pors et al., 2019) par notre analyse de ses différentes manifestations. Les travaux inspirés de Derrida (1994) sont venus nourrir notre réflexion du fait que l'auteur insiste sur les différentes formes que peuvent prendre les figures du passé (Davis, 2005 ; Paoletti, 2016 ; Petitdemandge, 2007). Dans notre étude, nous avons précisé deux manifestations distinctes de l'esprit : spectre et fantôme. Nous établissons leurs différences selon leur condition d'origine, leur impact sur l'organisation et leur forme de contrôle qui suggèrent l'important rôle des efforts de (dé)mythification. Le cas du spectre suggère une influence plus nuancée et malléable dans un passé démythifié qui fonctionne comme un référentiel évolutif dans un processus ouvert tourné vers le futur dans la construction de nouvelles significations d'une organisation axée davantage sur les demandes pratiques du quotidien. Notre analyse suggère que sa transformation en fantôme requiert un rituel d'évocation (Derrida, 1994) basé sur la mythification du passé perdu, comme celui introduit par les dirigeants, où l'héritage est réaffirmé et imposé dans un processus fermé comme seul symbolisme possible.

Sa disparition et transformation en spectre, suggère Gabriel (2012), demande une activité d'exorcisme où le fantôme est confronté par les 'survivants' et sa mémoire consciemment et volontairement enterrée. Cet exorcisme implique, selon Davis (2005, p. 378), de mettre à jour, voire de critiquer les « secrets » du passé: « It is not at all that they cannot be spoken; on the contrary, they can and should be put into words so that the phantom and

its noxious effects on the living can be exorcized ». Dans la littérature organisationnelle, l'analyse de Bell et Taylor (2016) est un bel exemple de cette dynamique où Apple s'engage à transformer le fantôme de Steve Jobs en spectre qui, quoique toujours présent, puisse permettre à la compagnie de reprendre sa route basée sur les défis du présent.

### *Identifications transitionnelle et contradictoire*

Notre deuxième contribution touche à la littérature sur l'identification (Ashforth et Mael, 1989 ; Chédotel, 2004 ; Dameron, 2004 ; Dukerich et al., 2002 ; Elsbach, 1999). Notre étude étend ces recherches par la suggestion que si l'identité organisationnelle est diverse et mobile (Gioia et al., 2013 ; Schultz et Hernes, 2013), nous devons compter sur l'effet de cette instabilité sur le processus d'identification. Ainsi, notre article propose, à partir d'une perspective processuelle et multiple du processus d'identification (Eury et al., 2018 ; Foreman et Whetten, 2002 ; MacLean et Webber, 2015), l'existence de formes d'identifications transitionnelle et contradictoire, portant des dynamiques simultanées d'identification et de désidentification à des sources différentes d'identité organisationnelle.

Notre étude diffère, d'une part, du concept d'identification ambivalente (Eury et al., 2018 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004 ; Pratt et Doucet, 2000) qui voit la possibilité de différentes relations, mais avec une seule identité organisationnelle. D'autre part, les notions d'identification transitionnelle et contradictoire contribuent aux études qui font référence à des sources identitaires différentes (Hillman et al., 2008 ; Johnson et al., 2006 ; Kreiner et Ashforth, 2004), en ajoutant l'élément temporel (Eury et al., 2018). En essence, dans notre recherche, nous parlons des formes d'identification à des sources différentes d'identité organisationnelle qui évoluent dans le temps, des éléments encore peu explorés dans la littérature.

## *Héritage identitaire : discours et impact*

Finalement, notre étude contribue notamment aux recherches sur l'héritage identitaire (Fauchart, et Gruber, 2011 ; Foroughi, 2020 ; Maclean et al., 2014). Particulièrement, notre perspective fantomatique amène une vision plus nuancée de l'utilisation stratégique du passé par les dirigeants. En fait, notre analyse suggère que la permanence ou le retour de l'esprit, perçu souvent comme un avantage compétitif ou un discours du passé à explorer stratégiquement par les dirigeants (Basque et Langley, 2018), peut avoir des effets négatifs sur l'équipe s'il prend l'allure d'un fantôme. Dans notre cas, tandis que le spectre du fondateur demeure un référentiel symbolique passible de négociation, le retour de son fantôme crée des contradictions parmi les employés qui veulent s'affranchir du passé et s'identifier à des identités organisationnelles alternatives.

Avec la réapparition de l'identité établie par le fondateur, les tensions créées mettent en danger l'identification même des employés à l'entreprise. Dans notre cas, nous avons vu comment les éléments originaux et persistants de motivation à leur attachement symbolique – le prestige et la fierté – sont mis en cause par les membres de l'entreprise qui s'identifient par leur appartenance à la famille bienveillante. Quoique les nouveaux dirigeants réaffirment l'identité fondatrice comme une façon de récupérer l'image de la compagnie et de séduire une nouvelle clientèle, le fantôme repris par les dirigeants risque de limiter les nouvelles formes d'identification et de détruire les sources d'attachement anciennes des employés qui voient cet héritage détourné. En résumé, la maison hantée créée par les dirigeants peut attirer des visiteurs, mais la poussière dérange ceux qui y habitent.

## Conclusion

Notre article a démontré l'importance de faire attention à l'impact identitaire des esprits qui demeurent dans l'histoire des compagnies. Le cas étudié montre en plus que ces esprits peuvent prendre plusieurs formes – spectre et fantôme – avec des diverses conditions d'origine, effets symboliques, et possibles formes de contrôle. Plus récemment, et suite à notre recherche, le retour du fantôme dans la vision des dirigeants a pris une nouvelle tournure. Des nouvelles de l'organisation suggèrent que le fantôme d'Éric C. a été réincarné. En fait, l'ancien fondateur a été invité à des événements internes pour parler de son histoire et de son héritage aux employés de la compagnie. Il semble que l'évocation des esprits du passé se transforme en intervention directe qui ouvre l'espoir pour certains de voir réhabilitées des pratiques détournées mais limite en même temps les possibilités d'exorcisme tant attendu par d'autres.

Enfin, nos contributions théoriques sont fondées sur une étude de cas unique et pourraient être étendues à d'autres contextes organisationnels. Notre analyse sur les manifestations de l'esprit, spectre et fantôme ainsi que leurs dimensions, pourraient être généralisées et élargies à la lumière de certaines organisations impactées par des fondateurs et leaders particulièrement marquants. Il pourrait être intéressant d'étudier le cas des entreprises familiales où un dirigeant, souvent possédant un degré significatif de relation informelle avec ses employés, disparaît. Nous pourrions étudier le cas des partis politiques comme, par exemple, l'ombre de François Mitterrand au Parti Socialiste. Il serait également intéressant d'étudier l'empreinte identitaire laissée par des dirigeants de grandes organisations avec une histoire publiquement reconnue et célébrée, comme celle de Monsieur Riboud chez Danone ou de Jean-Dominique Senard chez Michelin.

## Bibliographie

Abraham, N. & Torok, M. (1978). *L'écorce et le noyau*. Flammarion.

Albu, O. B. (2018). 'Making a difference': The performative role of values in the constitution of organizations. *M@n@gement*, 21(2), 858–883. doi: [10.3917/mana.212.0858](https://doi.org/10.3917/mana.212.0858)

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. doi: [10.5465/amr.1989.4278999](https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999)

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. doi: [0.1177/0149206308316059](https://doi.org/0.1177/0149206308316059)

Bartunek, J. M. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1323–1333. doi: [10.5465/amj.2007.28165912](https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165912)

Basque, J. & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685–1708. doi: [10.1177/0170840618789211](https://doi.org/10.1177/0170840618789211)

Bell, E. & Taylor, S. (2016). Vernacular mourning and corporate memorialization in framing the death of Steve Jobs. *Organization*, 23(1), 114–132. doi: [10.1177/1350508415605109](https://doi.org/10.1177/1350508415605109)

Blombäck, A. & Brunninge, O. (2016). Identifying the role of heritage communication: A stakeholder-function framework. *International Studies of Management & Organization*, 46(4), 256–268. doi: [10.1080/00208825.2016.1140522](https://doi.org/10.1080/00208825.2016.1140522)

Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8–26. doi: [10.1108/09534810910933889](https://doi.org/10.1108/09534810910933889)

Cardador, M. T. & Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases: Bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 174–184. doi: [10.1177/0092070305284984](https://doi.org/10.1177/0092070305284984)

Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe: de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7(3), 161–193. doi: [10.3917/mana.073.0161](https://doi.org/10.3917/mana.073.0161)

Cheney, G. (2009). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143–158. doi: [10.1080/00335638309383643](https://doi.org/10.1080/00335638309383643)

Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), 137–160. doi: [10.3917/mana.073.0137](https://doi.org/10.3917/mana.073.0137)

Davis, C. (2005). Hauntology, spectres and phantoms. *French Studies*, 59(3), 373–379. doi: [10.1093/fs/kni143](https://doi.org/10.1093/fs/kni143)

Derrida, J. (1994). *Specters of Marx*. Routledge.

Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533. doi: [10.2307/3094849](https://doi.org/10.2307/3094849)

Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21(21), 163–200.

Elsbach, K. D. & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393–413. doi: [10.1287/orsc.12.4.393.10638](https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.393.10638)

Eury, J. L., Kreiner, G. E., Treviño, L. K. & Gioia, D. A. (2018). The past is not dead: Legacy identification and alumni ambivalence in the wake of the Sandusky scandal at Penn State. *Academy of Management Journal*, 61(3), 826–856. doi: [10.5465/amj.2015.053](https://doi.org/10.5465/amj.2015.053)

Fauchart, E. & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. doi: [10.5465/amj.2009.0211](https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211)

Foreman, P. & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635. doi: [10.1287/orsc.13.6.618.493](https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493)

Foroughi, H. (2020). Collective memories as a vehicle of fantasy and identification: Founding stories retold. *Organization Studies*, 41(10), 1347–1367. doi: [10.1177/0170840619844286](https://doi.org/10.1177/0170840619844286)

Gabriel, Y. (2012). Organizations in a state of darkness: Towards a theory of organizational miasma. *Organization Studies*, 33(9), 1137–1152. doi: [10.1177/0170840612448154](https://doi.org/10.1177/0170840612448154)

Gergen, M. (2009). Social ghosts: Others within. In K. J. Gergen, S. M. Schrader, & M. Gergen (Eds.), *Constructing worlds together: Interpersonal communication as relational process* (pp. 61–66). Pearson Education.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. doi: [10.1002/smj.4250120604](https://doi.org/10.1002/smj.4250120604)

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. doi: [10.5465/19416520.2013.762225](https://doi.org/10.5465/19416520.2013.762225)

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46. doi: [10.2189/asqu.2010.55.1.1](https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1)

Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. doi: [10.1287/orsc.11.3.285.12496](https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496)

Hillman, A. J., Nicholson, G. & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441–456. doi: [10.1287/orsc.1080.0355](https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0355)

Humphreys, M. & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447. doi: [10.1177/0170840602233005](https://doi.org/10.1177/0170840602233005)

Jarzabkowski, P., Lê, J. & Spee, P. (2017). Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. In A. Langley & H. Tsoukas (Ed.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 237–253). Sage.

Jaskiewicz, P., Combs, J. G. & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. doi: [10.1016/j.jbusvent.2014.07.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001)

Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J. & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498–506. doi: [10.1037/0021-9010.91.2.498](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.498)

Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149–175. doi: [10.1177/1350508404039662](https://doi.org/10.1177/1350508404039662)

Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. doi: [10.1002/job.234](https://doi.org/10.1002/job.234)

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691–710. doi: [10.5465/amr.1999.2553248](https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248)

Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. A. & Golant, B. D. (2014). Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition. *Organization*, 21(4), 543–567. doi: [10.1177/1350508414527247](https://doi.org/10.1177/1350508414527247)

MacLean, T. L. & Webber, S. S. (2015). Navigating multiple identities across multiple boundaries: A cross-level model of organizational identification. *Journal of Management Inquiry*, 24(2), 156–173. doi: [10.1177/1056492614546222](https://doi.org/10.1177/1056492614546222)

Nelson, T. (2003). The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering. *Strategic Management Journal*, 24(8), 707–724. doi: [10.1002/smj.328](https://doi.org/10.1002/smj.328)

Orr, K. (2014). Local government chief executives' everyday hauntings: Towards a theory of organizational ghosts. *Organization Studies*, 35(7), 1041–1061. doi: [10.1177/0170840614526182](https://doi.org/10.1177/0170840614526182)

Paoletti, C. (2016). Derrida fantôme. *Rue Descartes*, 2(98–99), 70–79. doi: [10.3917/rdes.089.0070](https://doi.org/10.3917/rdes.089.0070)

Petitdemandge, G. (2007). De la hantise: le Marx de Derrida. *Cites*, 2, 17–29. doi: [10.3917/cite.030.0017](https://doi.org/10.3917/cite.030.0017)

Phillips, D. J. & Kim, Y. K. (2009). Why pseudonyms? Deception as identity preservation among jazz record companies, 1920–1929. *Organization Science*, 20(3), 481–499. doi: [10.1287/orsc.1080.0371](https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0371)

Pors, J. G. (2016). The ghostly workings of Danish accountability policies. *Journal of Education Policy*, 31(4), 466–481. doi: [10.1080/02680939.2016.1148781](https://doi.org/10.1080/02680939.2016.1148781)

Pors, J. G., Olaison, L. & Otto, B. (2019). Ghostly matters in organizing. *Ephemera*, 19(1), 1–29.

Pratt, M. G. & Doucet, L. (2000). Ambivalent feelings in organizational relationships. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 204–226). Sage.

Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. doi: [10.5465/amr.2000.2791601](https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791601)

Rindova, V. P. & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm – constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691–710. doi: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199908\)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199908)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1).

Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1–21. doi: [10.2307/23362097](https://doi.org/10.2307/23362097).

Shani, A. B., Mohrman, S. A., Pasmore, W. A., Stymne, B. & Adler, N. (Eds.). (2007). *Handbook of collaborative management research*. Sage.

Sillince, J. A. & Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829–1856.  
doi: [10.1177/0018726709336626](https://doi.org/10.1177/0018726709336626)

Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Sage.

Wadhvani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M. & Popp, A. (2018). History as organizing: Uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, 39(12), 1663–1683. doi: [10.1177/0170840618814867](https://doi.org/10.1177/0170840618814867)

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage.

**Tableau 5a.** Phase de création - L'identification uniforme à l'identité univoque du fondateur

Citations	1 <sup>er</sup> ordre codes	2 <sup>eme</sup> ordre thèmes	3 <sup>eme</sup> ordre dimensions
<p>« J'étais avec Jacques X un jour, on était en moto, on sortait de l'autoroute, on s'est arrêté au péage, et il était passé avant moi, il m'attendait, et j'ai mis cinq minutes pour venir le rejoindre. Il m'a dit : mais qu'est-ce qui t'est arrivé ? Bah non j'ai discuté avec la dame qui est dans son truc, qui est toute seule, une sortie d'autoroute où il n'y a jamais personne, et je savais déjà où elle habitait, combien d'enfants elle avait, enfin etc, on a une attitude de rapprochement naturel avec les autres. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Je voudrais vraiment souligner et dire que ce qui est vraiment spécifique à notre groupe est la volonté ... la volonté d'apporter quelque chose à l'autre ... d'aider, parfois même quand les gens ne demandent pas » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Ce qui n'a pas changé c'est le fait qu'on se dise l'homme et le comportement est au centre de tout. » (Dirigeant, 1<sup>ère</sup> génération).</p>	<p>Passion pour l'homme</p>	<p>Valeurs 'excellence'</p>	<p>Identité organisationnelle fondatrice univoque</p>
<p>« Je pense que depuis dès le démarrage Éric C. était quelqu'un qui... quand il a monté son entreprise il l'a montée avec un psychologue, lui, il avait le côté commercial des choses, et C. a toujours été quelqu'un de très business-oriented ». (Dirigeant, 1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Non parce qu'il a, ce jour-là, en vendant sa boîte, non pas à ses proches collaborateurs, mais à une entreprise extérieure, ça a été pour nous comme s'il ne nous faisait pas confiance, alors qu'on avait collaboré, on avait travaillé, et bon avec le recul on sait pourquoi, c'est une question purement d'argent. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Ce qui n'a pas changé c'est que le business, la partie commerciale fait partie du nerf de la guerre et que tout est orienté là-dessus. » (1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>Orientation business rentabilisation</p>		

<p>« et dans certains cas, pas pour moi mais d'autres personnes étaient gérées par la peur. Si je le dis dans mes propres termes, c'était "si vous ne réussissez pas, vous êtes éliminé, voici votre reçu". M. C. était toujours là et il pouvait être très exigeant. » (1<sup>ère</sup> génération)          « J'ai aussi entendu dire que quand Mr C. entrait dans la pièce, vous deviez vous lever. » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Modèle patriarcal</p>		
<p>« Je vois encore une photo d'un teaching, et ils sont tous en train de se mettre comme ça sur le côté, mais alignés, tous en bleu marine, [...] on se demande s'il n'y a pas quelqu'un qui est venu pour essayer de vérifier que le décimètre était bien... que le fil à plomb est plombé à peu près de la même manière, en gros ». (1<sup>ère</sup> génération)          « Il y avait tellement de règles explicites au sujet de la façon dont vous deviez faire les choses et comment vous deviez agir, comment vous deviez être habillé. Tout était extrêmement explicite, là où dans d'autres entreprises, les choses sont plus implicites. » (Dirigeant, 1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>« Veste droite »</p>	<p>Pratiques « veste droite »</p>	
<p>« Quand les leaders ont un égo surdimensionné, ils pensent être au-dessus des lois. Et j'ai vécu cela avec Eric. » (1<sup>ère</sup> génération)          « Ron était extrêmement fouineur, non, pas fouineur, une lèvre supérieure un peu raide, comme je dis un peu arrogant. » (1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>Attitude arrogante</p>		

**Tableau 5b.** Phase de création - L'identification uniforme à l'identité univoque du fondateur (cont.)

Citations	1 <sup>er</sup> ordre codes	2 <sup>ème</sup> ordre thèmes	3 <sup>ème</sup> ordre dimensions
<p>« L'Université de C. est de loin le plus important trait distinctif de cette société. » (1<sup>ère</sup> génération)          « Il y avait une bande de mecs qui étaient toujours en costume, qui applaudissaient toutes les trois secondes dès qu'on disait bonjour, et on passait la journée à apprendre à dire : "Bonjour il est 9 heures !" » (1<sup>ère</sup> génération).</p>	<p>Université</p>	<p>Socialisation 'formatage'</p>	<p>Identification uniforme</p>

<p>« Quand vous écoutez [le fondateur] qui vous apporte quelque chose que vous sentez ou que vous ressentez comme un message profond, vous commencez à y adhérer et vous essayez d'en parler aux autres, [...] avec enthousiasme. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« il y a une notion d'empreinte, aussi liée au déclic, notamment dans notre capacité d'aider à prendre conscience, notamment en faisant des arrêts sur image sur des pratiques, sur la conduite de situations, en fait il y a des déclics.[...]Donc oui cette notion d'empreinte, de déclic, d'impact. Et puis je dirais oui d'intensité et de profondeur, parce que la marque de C., l'empreinte, [...] elle est profonde, [...] elle a une dimension qui est très holistique chez l'individu, c'est-à-dire que ça touche tout le système, son système personnel en fait. » (1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>Mission</p>	<p>Motivation 'fierté et prestige'</p>	
<p>« Après quelques mois, je me suis sentie chez moi et fière d'en faire partie. J'étais impressionné par les gens. C'était pour moi comme rentrer dans un monde différent. Un monde complètement différent. Les consultants étaient habillés pour réussir, très affirmatifs et très obscurs. Je voulais faire partie de ce groupe. (...) Vous savez, c'est très spécial d'être ici. Je suis diplômé en psychologie et ce que ces gens ont réussi à faire en deux semaines, c'était exceptionnel, parce que ce qu'ils faisaient, ce qu'ils disaient, je me disais ce n'est pas possible qu'ils pensent que les choses sont ainsi. Il y avait si peu de contenu intellectuel, mais c'était tellement puissant dans les effets. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Et donc moi quand je voyais le reste, les consultants C., je voyais tout autour, et en fait je levais les yeux, je ne regardais pas à la même hauteur, je ne baissais pas les yeux, je levais les yeux en disant un jour quand je serais grand je serais comme eux ! Et voilà c'est le premier sentiment, donc sentiment de... hypra fierté, de valorisation, il y a des détails, moi j'habite Strasbourg, on était à Leysin à l'époque, Strasbourg-Leysin c'est 350 kilomètres, le premier teaching ils me font rentrer en avion, en première classe, je me dis [pfff] ça va être énorme ! » (1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>Fierté</p>		

<p>« Un ancien collègue m’avait dit : « Nous ne sommes pas une entreprise normale » Il s’était vraiment fâché quand je lui ai dit : "Jos, nous sommes une entreprise normale." Il m’a dit : « Non, nous ne sommes pas une entreprise normale, nous sommes une entreprise exceptionnelle. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« J’ai entendu ce nom pendant deux ans avant de rentrer, avec beaucoup de mystère, déjà le nom en tant que tel, C. déjà. » (Dirigeant, 1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Pourquoi vous avez répondu favorablement [à l’offre d’emploi] ? », et les types ils disaient : « Attendez C. c’est quand même la crème, être consultant chez C. c’est quand même quelque chose ! » (1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>Prestige</p>		
--	-----------------	--	--

**Tableau 6a.** Phase de transition – Le spectre du fondateur s’assouplit, identification transitionnelle aux identités en conversion

Citations	1 <sup>ère</sup> ordre codes	2 <sup>ème</sup> ordre thèmes	3 <sup>ème</sup> ordre dimensions
<p>« La culture a évolué aussi depuis le départ d’Eric C. jusqu’à maintenant, qu’il y a notamment au niveau des universités, de la formation initiale, quand on parle avec des gens qui sont rentrés il y a dix ans, ou il y a même cinq ans encore, ils n’ont pas du tout le même vécu de la formation initiale que ce que je peux avoir, je pense qu’eux le mot de bienveillance il ne serait pas ressorti à ce moment-là, donc ça c’est très positif. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Il y a une empathie, une bienveillance les uns envers les autres » (Autre membre)</p> <p>« à cause de l’attention, de l’attitude intérieure positive, de l’équipe, de la famille. [C.] fait tout ce qui est nécessaire pour vous. » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>La famille bienveillante remplace le modèle patriarcal</p>	<p>Valeurs ‘bienveillantes’</p>	<p>Identités organisationnelles en conversion</p>

<p>« Cela a beaucoup aidé que le fondateur ait changé, Eric C., et c'était un très grand changement. Et puis, nous avons des gens comme Ronald X au conseil d'administration. La nouvelle génération a donc pris la relève des loups de l'argent. Avant qu'elle ne soit dirigée par eux, l'argent était le KPI. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Empowering, (...), en même temps que le support qu'on peut donner, de l'aide et du soutien, très vite le message c'est ton destin t'appartient ! C'est pas négatif, c'est très bien, très rapidement. Dans les autres structures tu as toujours le sentiment que voilà on va aller chercher la responsabilité d'un échec ou d'un succès, on la diffuse un peu, alors ici on dit non non non on va faire ça, on te donne tous les moyens et après si ça ne marche pas il faut aussi que tu te poses la vraie question, il y a un vrai travail. » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Orientation business devient participative</p>		
<p>« Des permissions nouvelles, des lâcher-prise... des trucs tout bêtes, d'appeler dans les séminaires par les prénoms, d'arrêter ces conneries de garder sa veste même quand il y a 35 degrés à l'extérieur [...]. Donc beaucoup plus de permissions à dire : "Arrêtons avec ça !" [...] donc il y a un changement dans la génération. » (1<sup>ère</sup> génération).</p> <p>« Quand je suis entré dans la société, à chaque réunion mensuelle, et les mois encore, les gens se présentaient vêtus de costumes boutonnés, de cravates, etc. Et nous nous arrivions en jean, en bottes...et les gens nous disaient : « vous ne pouvez pas faire ça », et maintenant ils ont changé. » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« on laisse beaucoup plus la personnalité prendre de la place, alors qu'avant c'était le scénario qui prenait toute la place et c'était à nous de nous adapter au scénario, enfin de rentrer dans le moule, c'était même pas de nous adapter, il fallait rentrer dans le moule C » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Assouplissement de la veste droite</p>	<p>Pratiques 'souples'</p>	

<p>« D'une certaine façon [la formation initiale] m'a aidé avec humilité. » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« C'est la victoire de l'humilité sur l'arrogance » (Courriel d'un senior partner)</p> <p>« Avant, l'entreprise C. pouvait être perçue comme un peu arrogante. [...] Ce sont juste les histoires que j'ai entendues. » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Humilité remplace l'arrogance</p>		
---	--------------------------------------	--	--

**Tableau 6b.** Phase de transition – Le spectre du fondateur s’assouplit, identification transitionnelle aux identités en conversion (cont.)

Citations	1 <sup>er</sup> ordre codes	2 <sup>ème</sup> ordre thèmes	3 <sup>ème</sup> ordre dimensions
<p>« J'en discutais avec certains de prendre la décision dans un séminaire de dire à un moment donné finalement on va aller marcher un petit peu dehors tous ensemble pendant une demi-heure. C'est devenu possible pour moi, mais c'était presque ... enfin comme si j'étais en train de glander à une époque, tu vois ce que je veux dire » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Je dois animer le même module une centaine de fois. Je dois trouver quelque chose pour moi, sinon je suis juste comme un robot et je n'ai aucun plaisir. Il y a des règles, un cadre, et je peux personnaliser. Et personne ne m'a dit : "Agnieszka, ce n'est pas conforme aux standards." » (2<sup>ème</sup> génération).</p>	<p>Création d'un « espace de liberté »</p>	<p>Socialisation « libre »</p>	<p>Identification transitionnelle</p>
<p>« Je pense que les gens chez nous ont vraiment la foi, c'est-à-dire qu'ils ont vraiment ça en eux, et cette raison d'être. Je me souviens on a mis une semaine à la trouver cette raison d'être, il y a une quinzaine d'années [au moment du départ du fondateur], mais ça valait l'investissement. (...) On est là pour aider tout un chacun, à exprimer, développer son plein potentiel. Et ça je suis convaincu que c'est la bonne raison d'être. » (Dirigeant, 1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« je trouve que les messages étaient... enfin sont toujours des clés d'un tel bon sens qui peut tellement changer la vie des gens, que j'ai trouvé ça lumineusement génial. » (1<sup>ère</sup> génération).</p>	<p>Mission</p>	<p>Motivation « appartenance »</p>	

<p>« C'était mon travail de les servir et quoi qu'ils demandent, il fallait le faire. Parce que j'ai réalisé, et la façon dont ils m'ont expliqué tout ça, que ce n'était pas pour eux, mais pour l'entreprise, vous savez ? Donc, c'était en quelque sorte pour servir un plus grand objectif et j'étais bien sûr très fière d'en faire partie, vous savez » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« Une organisation dont nous pouvons être fiers » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Fierté</p>		
<p>« La plupart des gens connaissent C, et pour moi c'est aussi un exploit unique, parce que nous ne sommes pas si grands, nous ne sommes pas si grands que ça, (...) mais la plupart des gens connaissent C : « Oh, vous travaillez pour C ? » Donc ils [les employés] s'identifient à cela. » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« A ce moment-là j'ai eu une réponse, une convocation à un entretien avec C. et j'en ai parlé à ce formateur, il avait suivi dix ans avant une formation avec C., et il m'a dit c'est le top du top, dans le métier de la formation, c'est la référence. » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Prestige</p>		
<p>« Je sens que j'appartiens à quelque chose de plus grand. (...) au bout du compte, l'émotion, la connexion spirituelle, la façon dont cela va donner envie aux gens de faire partie d'une communion, c'est l'unité et je pense que faire ressortir le meilleur des gens est une bonne chose. » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« Tu embrasses, tu étreins, c'est beaucoup d'amour. Et je pense que l'attitude, l'amour, c'est beaucoup plus récent [que la période 1971-1995] si vous voyez ce que je veux dire. (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Appartenance</p>		

**Tableau 7a.** Phase de tension - Le retour du fantôme du fondateur, identification contradictoire aux identités en tension

Citations	1 <sup>er</sup> ordre codes	2 <sup>eme</sup> ordre thèmes	3 <sup>me</sup> ordre dimensions
<p>« Je sais que quand je présente C., je ne présente pas une PNL, heureusement que non, mais je présente toujours les résultats et j'ai beaucoup de fierté à dire on fait tel pourcentage en termes de rentabilité, et vous devriez être contents et fiers, et sécurisés de bosser avec une boîte qui fait de l'argent. » (Dirigeant, 1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Une passion pour les gens, tout commence et se termine avec eux, ils sont notre point fort et je pense que nous l'oublions souvent. des résultats commerciaux, nous en parlons très souvent ou si nous parlons d'un bon résultat en session générale, si nous parlons d'un bon résultat, c'est seulement OK, le pays X vient d'atteindre les chiffres, félicitations, mais ceux qui ont atteint l'objectif, c'est la norme normale, seuls ceux qui ont dépassé les objectifs sont reconnus et, très brièvement, vous savez, je pense que nous devrions beaucoup plus laisser nos gens se sentir comme des rois dans certaines situations » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Retour contesté de l'orientation business - rentabilisation</p>	<p>Valeurs 'en tension'</p>	<p>Identités organisationnelles en tension</p>
<p>« En termes de ressources, nous ne faisons pas beaucoup de management, mais nous avons beaucoup de managers » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« Il y a 10 ans-12 ans de ça, quand je suis entré chez C., il n'y avait aucun process, ton coach il te filait un coup de main, il te disait voilà il y a le marché, va chercher le client ! [...] Ce changement qui est en train de se passer, depuis 2-3 ans, à partir du moment où tu commences à mettre en place des process de suivis, et je comprends qu'il faut ça pour gouverner une boîte mais la question c'est jusqu'où quoi. Et qu'on vienne te voir, en disant tu as fait tes rendez-vous, tes machins ? Quand tu as 12 ans de boîte des fois tu te dis putain les mecs... Pendant 12 ans vous m'avez foutu la paix, vous commencez... pfff ohoh wake up ! Ce n'est pas maintenant que vous allez me dire qu'il faut faire ci, qu'il faut faire ça ! » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Retour contesté de l'autorité formelle et hiérarchique</p>		

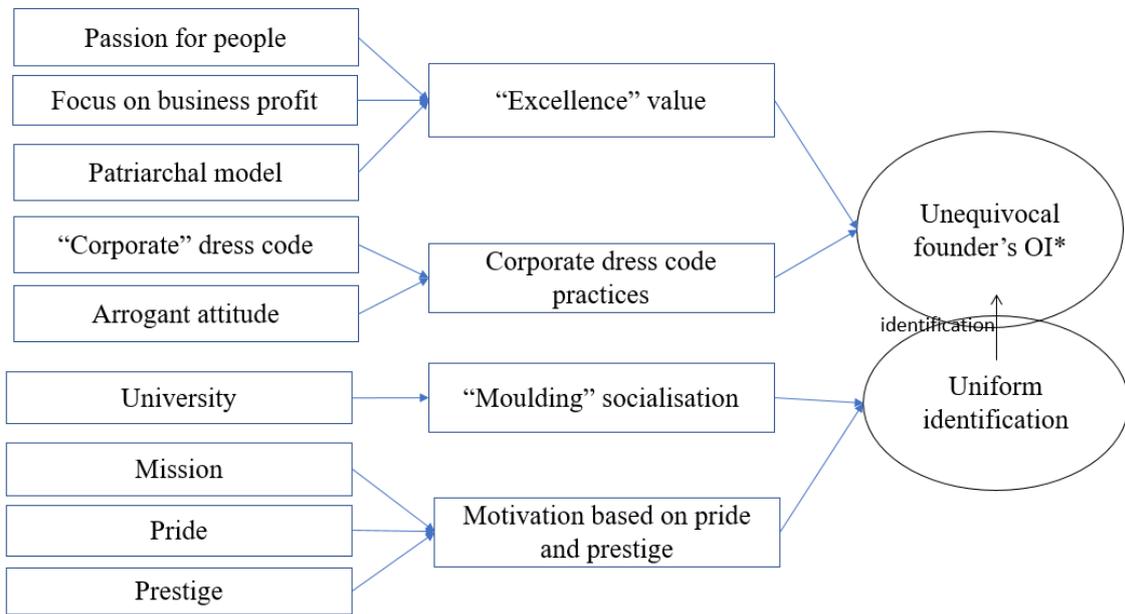
<p>« C’est leur façon de vivre, leur façon de parler [la veste droite]. La façon dont ils se comportent, la façon dont ils se comportent presque en privé. Je ne sais pas, ça s’estompe parce que je pense qu’à l’époque de C. [du fondateur] c’était bien pire, mais c’est quand même perçu comme tel. » (Dirigeant, 3<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« Alors j’espère qu’on a gardé le côté très professionnel, tout ça c’est la différence entre rigueur et rigidité. Rigueur oui, rigidité c’est vrai que... Et il y a encore à mon avis ici des... heureusement que je ne vais pas dans toutes les salles parce que je pense que j’aurais des boutons » (1<sup>ère</sup> génération)</p>	<p>Retour contesté de la ‘veste droite’</p>	<p>Pratiques ‘en tension’</p>	
<p>« Elle [l’entreprise C.] est toujours arrogante. On pense qu’on a inventé le monde. Certains d’entre nous ont cette impression, oui. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Nous disons que nous sommes ouverts à prendre aux autres ou au marché, je parle des outils, des méthodes, et nous ne le faisons pas [...] Cela pourrait être de l’arrogance, nous sommes mieux seuls. Et nous arrivons à des choses qui ne sont pas du tout applicables. » (2<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« Oui, il y a une arrogance qui justement empêche de changer. » (3<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Retour contesté de l’attitude arrogante</p>		

**Tableau 7b.** Phase de tension - Le retour du fantôme du fondateur, identification contradictoire aux identités en tension (cont.)

Citations	1 <sup>er</sup> ordre codes	2 <sup>ème</sup> ordre thèmes	3 <sup>ème</sup> ordre dimensions
<p>« Que l’université redevienne une université, pas seulement un lieu de réunion » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Nous ne sommes plus si exigeants les uns envers les autres » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Au milieu de la formation on te dit tu appelles le client, machin, etc, parce que tu es driven par le result, mais quand tu retournes après dans ton truc de formation, [...] j’ai quand même 150 000 euros en jeu... bah t’es pas dedans ! Et ça, c’est une décision qui a été prise, de rester collé au marché, au détriment de la qualité de ce qu’on est en train de faire là. [...] Ces quelques dernières années, les rares mecs qui ont été dégradés, la plupart d’entre eux étaient des formateurs de l’université. » (2<sup>ème</sup> génération).</p>	<p>L’université détournée</p>	<p>Socialisation « en crise »</p>	<p>Identification contradictoire</p>

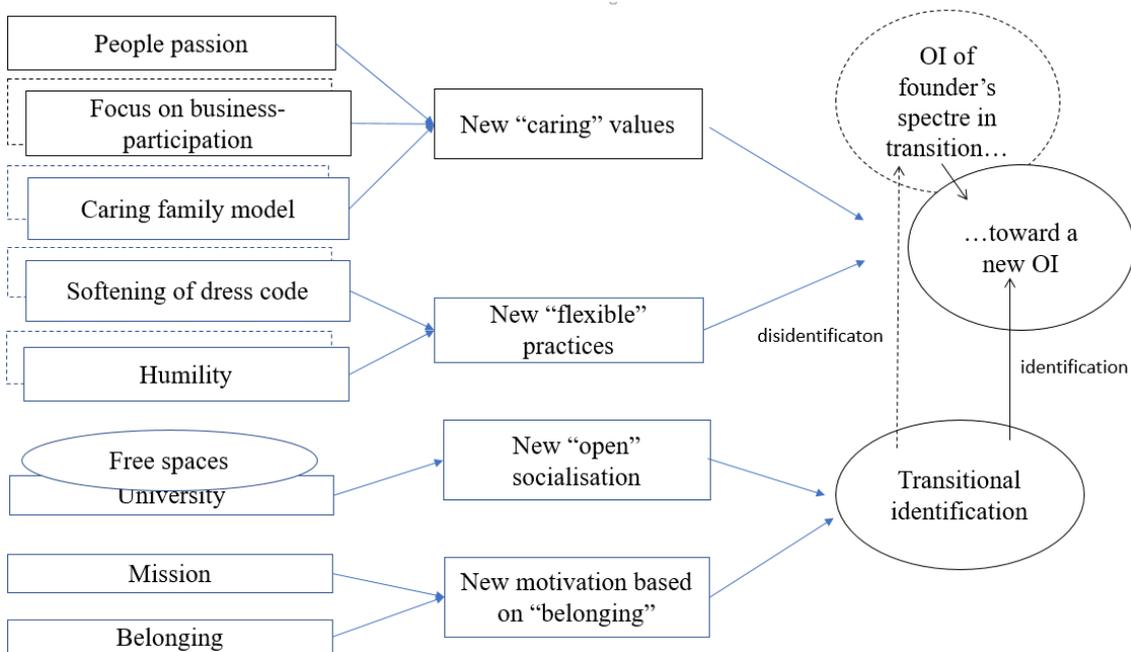
<p>« L'entreprise C. est solide parce qu'elle se concentre sur les personnes, leur comportement, et leur impact sur l'entreprise. » (3<sup>ème</sup> génération)</p> <p>« L'offre de service reste fondamentalement la même, donc cela n'a pas changé. » (Dirigeant, 3<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Mission inchangée</p>	<p>Motivation « en crise »</p>	
<p>« Et comme cette semaine quand X a annoncé dans la grande salle : « Ok les gars, nous possédons maintenant la société. » Et ensuite, il y a eu une réaction presque réprimée. Nous avons été déçus en nous disant : « Pourquoi tout le monde ne crie-t-il pas à voix haute : soyez donc fier du fait que nous avons acquis la société la semaine dernière ». Pourquoi ne célébrons-nous pas cela ? » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« Plus ça avance, plus c'est flou ! Non ou plutôt plus le flou se lève, et plus la réalité qui se dégage derrière ce brouillard ne correspond plus à la vision initiale. C'est dû d'après moi à un manque de réalisme, manque de réalisme par rapport à ce qui amène une organisation large avec une culture et des valeurs très fortes à changer, et surtout à changer son état d'esprit » (3<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Fierté menacée</p>		
<p>« Ce sont quelques remarques que les clients me font aussi. Les formations de C. ne sont plus les mêmes que par le passé, qu'il s'agisse de l'exigence dont nous parlions. C'est beaucoup plus un cours en ce moment. » (1<sup>ère</sup> génération)</p> <p>« L'EBO a été un changement énorme. Alors bien sûr, vous devez prendre soin de votre propre entreprise et vous avez besoin de l'argent à la fin. Ainsi, tous les aspects positifs de prendre soin des gens commencent à se diluer au profit de l'argent. Quand nous avons maintenant la question, comment garder la magie de C., je dis « D'accord, peut-être l'année deux mille quinze, quand nous commencerons à recevoir des dividendes ou quelque chose du genre et que nous nous sentirons à l'aise, que tout fonctionne, alors nous pourrons commencer à parler de magie. » (2<sup>ème</sup> génération)</p>	<p>Prestige menacé</p>		

**Figure 2.** Phase de création - L'identification uniforme à l'identité univoque du fondateur

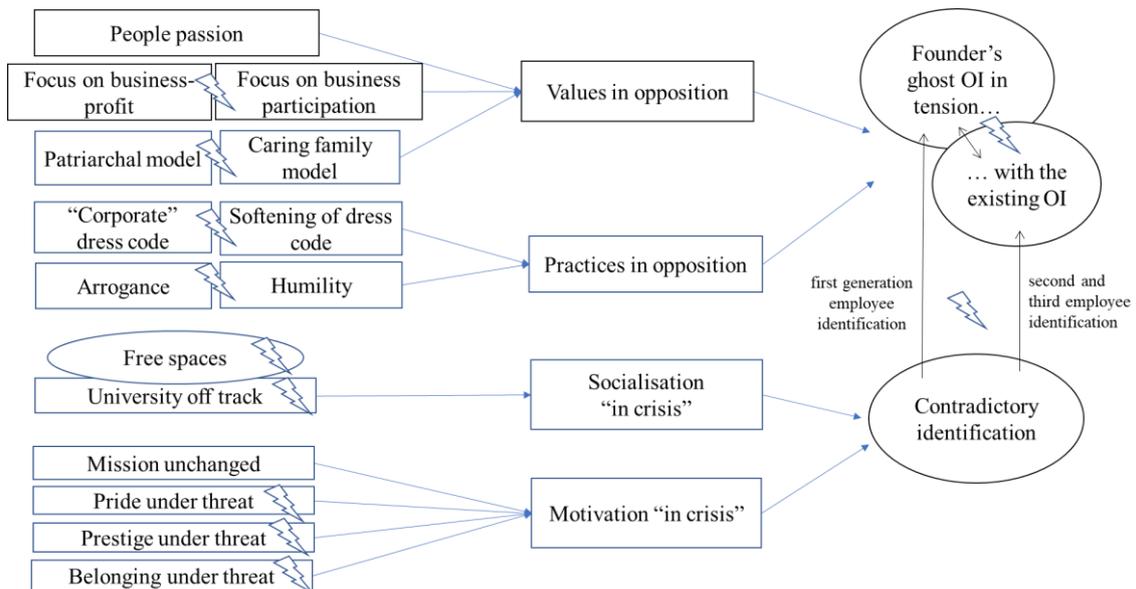


\*Organizational Identity

**Figure 3.** Phase de transition – Le spectre du fondateur s'assouplit, identification transitionnelle aux identités en conversion



**Figure 4.** Phase de tension - Le retour du fantôme du fondateur, identification contradictoire aux identités en tension



**Figure 5.** Le processus d'identification au fondateur, spectre et fantôme

