

Qui est in ? Qui est out ?



De plus en plus, les entreprises ont recours à des prestataires extérieurs, des consultants, des intérimaires, des stagiaires,... Audrey Rouziès a analysé l'impact des différences de statuts sur l'attachement des personnels à l'organisation et les conséquences en termes de performance.

Comprendre pour Entreprendre : Dans un article de recherche, vous pointez le fait que les différences de statuts entre salariés et collaborateurs extérieurs rendent difficile l'identification de ces derniers à l'entreprise. D'où naît cette prise de distance ?
Audrey Rouziès : Un individu, pour se définir, a besoin de se rattacher à un groupe social, quel qu'il soit. Depuis les années 80, on parle d'identification organisationnelle, l'entreprise devenant un groupe social de référence. Or ces dernières années, les entreprises ont privilégié de nouveaux modes d'organisation et multiplié le recours aux travailleurs indépendants et aux prestataires extérieurs. Souvent soumis aux mêmes conditions de travail que les salariés « traditionnels », ils partagent leur quotidien avec des emplois du temps semblables, participent aux mêmes missions et ont même des objectifs équivalents. Nous parlons d'équipes composites dans lesquelles seule la différence de statut démarque les prestataires des salariés. Les stagiaires, qui ont vocation à s'intégrer fortement dans l'entreprise, mais de façon temporaire, connaissent une situation analogue. Or, pour parvenir à s'intégrer, avoir un niveau d'identification élevé à l'entreprise est nécessaire. Le statut est déterminant dans ce processus d'identification et l'absence de statut peut au final empêcher la pleine implication du collaborateur.

Dans quelles circonstances ces différences de statut peuvent-elles nuire à la performance de l'entreprise ?

Dans le cas précisément de prestations de haut niveau exigées du travailleur extérieur, je pense par exemple aux consultants dans les entreprises de services. Il y a dans ce cas un enjeu en termes de performance organisationnelle. L'entreprise a intérêt à ce que le prestataire s'identifie pour rendre une " copie parfaite " lorsqu'il travaille en collaboration avec des salariés internes.

Vous dites qu'un salarié et un collaborateur extérieur ne s'identifieront pas à l'entreprise pour les mêmes raisons, pourquoi ?

Nos recherches ont montré qu'un salarié s'identifiera facilement à son entreprise s'il sent qu'il y a adéquation entre les valeurs de l'entreprise et ses propres valeurs personnelles. La situation est différente pour les travailleurs extérieurs. Ceux-ci s'identifieront d'autant plus facilement que les relations du quotidien et la qualité des interactions avec les équipes et la hiérarchie sont de bonne qualité. La question des valeurs est moins centrale.

Vous expliquez que même si l'on n'est pas salarié de l'entreprise pour laquelle on travaille,

certains artefacts peuvent favoriser l'identification, lesquels ?
En effet je cite souvent l'existence d'une carte de visite, d'une adresse mail au nom de l'entreprise, ou la présence du nom du salarié sur une porte. Ces détails qui peuvent sembler anodins, sont en réalité des manifestations extérieures de l'entreprise qui donnent au collaborateur (salarié ou prestataire) un sentiment d'appartenance au groupe et le conduisent à se dire, je suis reconnu dans ce groupe social.

Est-ce que les entreprises ont conscience de cet enjeu ?

Je travaille sur ce sujet en collaboration avec Marie-Rachel Jacob, de l'EMLyon Business School, et le constat qui est fait, est que ces questions ne sont pas forcément considérées comme prioritaires. Pourtant, dans une période où le télétravail se développe, il semble indispensable de s'intéresser à la question de l'identification organisationnelle dans des formes de travail qui deviennent non « classiques » (travail détaché, équipes virtuelles...). D'un point de vue global, la ligne de fracture se pose entre les gens qui sont physiquement à l'extérieur et ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise. Et c'est précisément cette ligne de fracture qui doit être questionnée par les entreprises et les chercheurs.



Audrey Rouziès

Maître de conférences en stratégie à l'IAE - **École de Management de l'Université Toulouse Capitole** et responsable du **Master 1 International Management**, Audrey Rouziès mène des recherches sur les enjeux humains des fusions-acquisitions. Elle analyse en particulier les dynamiques d'identification et de ré-identification des salariés dans le processus d'intégration post-acquisition.



Pour aller plus loin

"Ensemble mais différents : ambivalence et mimétisme dans les dynamiques d'identification organisationnelle au sein des équipes composites", **Marie-Rachel Jacob** et **Audrey Rouziès**, Revue Française de Gestion, 2014

" Identification in Post-Acquisition Integration : The Role of Social Interactions ", Audrey Rouziès et Hélène Colman, Corporate Reputation Review, 2012