

L'identification à l'organisation en période de changement radical : le cas de la SNCF

1339

Résumé :

Le changement radical modifie la représentation que les individus ont de l'identité organisationnelle. Ce bouleversement cognitif affecte différemment le processus d'identification des membres d'une organisation soumis à un même changement. Une étude empirique menée au sein de la SNCF nous permet d'identifier plusieurs réactions à l'égard de l'organisation : révolte, nostalgie, détachement, reconnaissance et loyauté. Ces réactions génèrent une diversité de profils d'identification à l'identité organisationnelle qui eux-mêmes engendrent différentes attitudes face au changement. Cette pluralité de réactions est conditionnée par trois variables : le sentiment d'inter-reconnaissance, la convergence entre les valeurs personnelles, les valeurs du sous-groupe et celles de l'organisation ainsi que la convergence entre le modèle de compétence de l'individu et celui prôné par l'organisation. Nous identifions ainsi trois cercles du changement : le cercle vertueux, le cercle de l'indifférence et le cercle vicieux du changement. Accompagner la « crise » survenant dans la perception de l'identité de l'organisation pour ne pas créer une « crise d'identification » constitue le principal défi des managers.

Mots clés : identification, identité organisationnelle, crise, changement radical, profils d'identification

INTRODUCTION

Si les questionnements identitaires suscitent depuis plusieurs siècles l'intérêt des acteurs de nos sociétés, la réflexion moderne sur la notion d'identification prend une importance significative dans le champ des sciences sociales et de la psychologie sociale à partir du vingtième siècle.

Dans un cadre organisationnel, Sainsaulieu et Dubar introduisent les notions d'identité, d'identification et de culture chez l'acteur en situation de travail. Ils mettent en lumière l'importance que revêtent les situations quotidiennes d'échange et de pouvoir qui génèrent des « effets d'apprentissage culturel » dans la sphère professionnelle (Sainsaulieu, 1987 : 183). L'identité et l'identification permettent ainsi d'expliquer un grand nombre de comportements des acteurs car elles constituent les « racines de construction » d'une diversité de phénomènes (Albert et al., 2000). Pour appréhender et comprendre ces comportements, s'intéresser aux questionnements tacites que se posent les individus dans une situation de travail s'avère utile : « Qui suis-je au sein de l'organisation? », « Pourquoi est-ce que je me sens appartenir à l'organisation? », « Quelle seront mes rôles dans le futur? » sont autant d'interrogations que chacun se pose tout au long de sa carrière. Ces questionnements identitaires sont particulièrement prégnants lorsque l'organisation rencontre une phase de bouleversement qui génère de l'incertitude et renforce le besoin d'identification (Hogg et Terry, 2000).

Face à l'instabilité de l'environnement, le changement s'inscrit comme une exigence majeure pour l'ensemble des stratégies qui doivent sans cesse remettre en question et réinventer leur organisation dans une logique d'adaptation ou d'anticipation face à l'hyper-compétition. Le rôle des praticiens durant de telles périodes est alors de conduire leurs équipes vers la nouvelle vision de l'organisation. Or, la redéfinir revient non seulement à transformer son identité (Marshak, 1993), c'est à dire la perception collective de l'identité organisationnelle, mais également à modifier le sens que les individus donnent à leur propre identité en relation avec l'organisation (Fiol, 2002). Sachant qu'une forte identification à l'organisation favorise le soutien des salariés à la politique organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989, 1996) et la prise de décisions en cohérence avec les objectifs organisationnels (Simon, 1997: 284), « gérer » les bouleversements que le changement peut générer sur le processus d'identification des membres à la nouvelle entité devient fondamental.

Plusieurs travaux se sont intéressés à l'influence de l'identification à l'organisation sur la réaction des individus au changement (Elstak et Van Riel, 2005). Si certains, d'ordre normatif

proposent des modèles de gestion du lien d'identification en période de changement (Fiol, 2002) et des multi-identités qui composent l'entité (Pratt et Foreman, 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Brown, 2006), aucun ne nous permet à notre connaissance d'analyser et d'expliquer l'impact du changement sur le processus d'identification des membres à l'identité organisationnelle. Pour répondre à notre question de recherche « En quoi le changement affecte-t-il le processus d'identification des employés à l'organisation ? », une revue de littérature sur les théories de l'identification étudiées dans une perspective de changement radical nous apportera plusieurs éléments de réponse. Une étude empirique menée au sein de la SNCF nous permettra également de comprendre et d'expliquer ces phénomènes identitaires. Cette dernière, qui traverse une « crise organisationnelle » (Albert et Whetten, 1985 ; Whetten et Godfrey, 1998 ; Gombault, 1999) avec l'ouverture de son marché à la concurrence, met en exergue les différentes répercussions du changement sur le processus d'identification des membres à l'organisation.

1. CADRE THEORIQUE : L'IDENTIFICATION A L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE EN PERIODE DE CHANGEMENT RADICAL

1.1. LE CHANGEMENT RADICAL AFFECTE LA REPRESENTATION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

S'inscrivant dans l'approche de Weick et de l' « organizing » (Weick, 1998, cité par Autissier et Bensebaa, 2006), nous considérons l'identité organisationnelle comme le fruit de représentations cognitives en perpétuelle évolution, car construites au gré des interactions entre les membres (Pratt et Foreman, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Gioia et Thomas, 1998). Cette approche interprétative et processuelle de l'identité nous amène à réunir les notions d'identité et d'identification dans le cadre de nos travaux.

Certains changements, tels que les changements dits « radicaux » semblent mettre davantage en exergue une modification profonde de l'organisation. Nous réunissons sous le terme « changement radical », le changement dit « de second ordre » ; qui en plus d'affecter les pratiques internes de l'organisation amène également les membres à se questionner sur l'existence de l'organisation, sa nature et ses frontières (Denis, Lamothe et Langley, 2001), ainsi que le changement « révolutionnaire » ; qui se manifeste par une courte période de bouleversement venant affecter la structure profonde de l'entité (Gersick, 1991). D'autre part, alors que le « changement construit » permet à l'organisation de progresser peu à peu en

laissant une grande autonomie aux acteurs, le changement prescrit imposé par la direction générale prend la forme d'une révolution, d'une rupture brutale avec le passé (Vandangeon-Derumez, 1998). Le changement radical et prescrit semble donc, d'après l'ensemble de ces informations, remettre en question l'organisation.

Plusieurs auteurs évoquent la notion de « crise organisationnelle » (Albert et Whetten, 1985 ; Whetten et Godfrey, 1998 ; Gombault, 1999) pour qualifier cette mutation profonde de l'organisation. Il s'agit d'un « effondrement du sens de l'identité de l'organisation pour ses acteurs, une perte de références » (1999 : 6). Corley et Gioia (2004) identifient trois leviers de changement organisationnel que l'on peut assimiler à trois facteurs de crise : (1) un décalage entre la perception de l'organisation par les membres et de ce qu'ils pensent que les autres perçoivent (c.-à-d., décalage entre l'identité et l'image organisationnelle), (2) un changement du groupe de référence (c.-à-d, changement du contexte de comparaison sociale) et (3) un décalage temporaire d'identité entre leur vision de l'organisation et les images projetées de l'entité (c.-à-d., décalage entre l'identité perçue et l'identité idéale), ou entre l'identité perçue dans le discours tenu par la direction et les identités du passé. Les tensions générées par ces états de « dissonances cognitives » (Festinger, 1957) peuvent être réduites de deux façons : par la résistance cognitive et comportementale au changement de l'identité organisationnelle, voire par son déni (Brown et Starkey, 2000), et/ou par la décristallisation des anciennes croyances concernant l'identité organisationnelle (Lewin, 1959 ; Fiol, 2002). Comme nous le constatons, si le changement radical affecte l'organisation, il n'a pas un impact direct sur l'identité organisationnelle en tant que telle puisqu'elle n'a pas de réalité en soi. C'est la représentation cognitive que les membres de l'organisation se font d'elle qui est « en crise ». Les nouvelles représentations qui émergent à la suite d'un tel changement sont le fruit de « négociations » entre les différentes parties prenantes et notamment de la compréhension du discours de l'équipe dirigeante. C'est la représentation de la personnalité du « personnage fictif » (Giroux, 2001 : 8) incarnant l'organisation qui est bouleversée et c'est l'identification des membres à l'organisation qui est affectée.

1.2. LES THEORIES DE L'IDENTIFICATION DANS UNE PERSPECTIVE DE CHANGEMENT RADICAL

La théorie de l'identité sociale et de la catégorisation sociale

Les théories de l'identification se scindent en deux théories qui se complètent : la « théorie de l'identité sociale » de Tajfel et Turner (1979, 1986) et les « théories de la catégorisation sociale ».

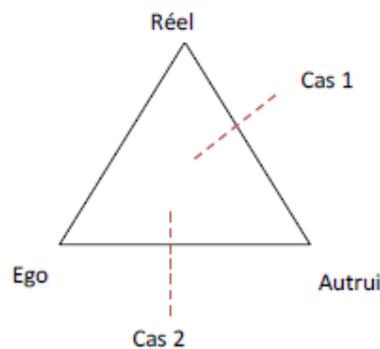
La théorie de l'identité sociale nous apporte une pluralité de notions qui nous permettent de comprendre comment un individu construit son sentiment d'appartenance vis-à-vis d'une organisation. Une organisation est un « groupe social » (Tajfel et Turner, 1979, 1986) dont l'appartenance relève d'une perception. Cette représentation cognitive et la revendication de cette appartenance se construisent sur des valeurs symboliques et psychologiques (Tajfel et Turner, 1979, 1986). La perception de l'identité organisationnelle repose sur des comparaisons sociales inter-groupes. Les individus cherchent ainsi à confirmer leurs similarités envers leurs endogroupes (*ingroups*)¹ en ayant une attitude positive à leurs égards, et à se distinguer des exogroupes (*outgroups*). Ce phénomène de « catégorisation sociale » (Tajfel, 1972) peut être bouleversé en période de changement radical. Si la perception de l'identité organisationnelle devient insatisfaisante à la suite du changement, les individus vont tenter de quitter leur organisation pour rejoindre une entité plus valorisée ou de transformer leur organisation (Tajfel et Turner, 1979, 1986).

Ces théories de l'identité sociale ont connu d'importantes avancées depuis 1987 qui ont amené les théoriciens de l'identité sociale à étendre le concept théorique de l'identification. La notion d'auto-catégorisation permet notamment d'approfondir celle de la catégorisation sociale. Les individus s'auto-catégorisent dans des groupes en fonction de la perception qu'ils ont de leurs similarités ou de leurs différences avec la vision prototypique² (Hogg et Terry, 2000). Le prototype permet donc une catégorisation sociale. Il incarne aux yeux des membres toutes les caractéristiques du groupe telles que les croyances, sentiments, attitudes et comportements à adopter. Cette perception prototypique est dynamique et s'adapte au « contexte social interactif » (Hogg et Terry, 2000). Dès lors, la modification du contexte comparatif social qui apparaît dans une période de changement radical, peut être due à plusieurs modifications : une modification du groupe d'appartenance, au changement des exogroupes considérés comme pertinents (dans le discours managérial notamment) (Hogg et Terry, 2000), ou encore la modification des critères sur lesquels se fondent la comparaison sociale. Tous ces bouleversements peuvent affecter l'identification des membres à l'identité organisationnelle. Le changement radical peut donc bouleverser le processus d'auto-

¹ L'organisation est un endogroupe (*ingroup*), mais également les sous-groupes d'appartenance tels que les sous-groupes professionnels.

² La vision prototypique correspond à la vision des membres considérés comme exemplaires.

catégorisation sociale en modifiant : (1) la représentation de l'endogroupe, (2) la représentation des exogroupes ou (3) les critères jugés pertinents pour la comparaison. Ce processus d'auto-catégorisation est motivé par un profond besoin d'estime de soi ; la construction de l'identité et de l'estime de soi n'étant possible que par la reconnaissance de son travail par le groupe (Dejours, 1993; Brown et Starkey, 2000). Or, un changement radical de l'organisation peut justement venir bouleverser le processus de construction de l'estime de soi au travail en modifiant la « psycho-dynamique de l'identité » énoncée par Dejours (2000), c'est le mécanisme d'inter-reconnaissance qui est alors remis en cause.



*Schéma 1 : triangle de la « psycho dynamique de l'identité » (Dejours, 2000)
Face aux risques de ruptures liés au changement*

Le schéma 1 explicite l'impact du changement sur la psycho dynamique de l'identité (Dejours, 2000). Le changement radical peut bouleverser le mécanisme de reconnaissance du travail (réel) de l'individu par le groupe (matérialisé par autrui) et mettre alors en danger l'estime de soi (cas 1). Il peut également bouleverser le sentiment d'appartenance à l'organisation, l'individu ne peut alors plus construire son identité au travail à travers le regard d'autrui (cas 2).

Les formes d'identification à l'organisation ou les modèles culturels

Sainsaulieu (1977) considère l'identité au travail comme le résultat d'un phénomène d'apprentissage à travers les relations humaines dans les organisations. Ce phénomène d'apprentissage conduit à la construction de quatre modèles d'identification ou « quatre modèles culturels » : (1) Le « modèle fusionnel », (2) le « modèle de négociation », (3) le « modèle des affinités » ou (4) le « modèle de retrait » (Sainsaulieu, 1988). Le « modèle fusionnel » caractérise les individus qui développent une importante solidarité à la collectivité des pairs et une dépendance vis-à-vis du leader ou du chef. Cela concerne surtout les

individus qui n'ont pas d'emprise sur leurs conditions de travail et de relations et ont ainsi développé cette identité sociale collective à défaut de ne pouvoir accéder à leur identité individuelle. Le modèle de négociation qui apparaît principalement chez les professionnels très qualifiés et les cadres, concerne les individus qui affirment leurs différences, qui négocient des alliances et de la reconnaissance sociale dans leur situation de travail. Les individus affinitaires, particulièrement attentifs à leur mobilité individuelle excluent toute forme de solidarité et d'appartenance aux groupes, seules quelques relations privilégiées fondées sur l'affect étant édifiées avec leurs collègues. Enfin, le modèle de retrait concerne les individus qui se sont extraits de tout engagement personnel dans les rapports collectifs et qui recherchent des sources de valorisation en dehors de l'organisation de travail (Sainsaulieu, 1988). Pour Dubar, face aux mutations de notre société et notamment aux évolutions de l'emploi et à la transformation de la vision du travail, nous assistons aujourd'hui à une crise des formes identitaires au travail héritées des « Trente Glorieuses » (2002). La première crise repérée par Dubar est la « crise de marginalisation », nommée « identité de retrait » par Sainsaulieu. Elle apparaît dès les années 1980 et se caractérise par la recrudescence du sentiment de marginalisation éprouvé par des salariés qui se sentent mis à l'écart, hors du modèle de compétence imposé. La seconde crise relative aux identités de métier se rapporte au « modèle fusionnel » énoncé par Sainsaulieu (2002). Très prégnante au sein du secteur public en mutation, cette dernière s'illustre par un attachement nostalgique des salariés pour leur identité de métier qu'ils tentent de préserver. Cette crise touche aussi, depuis les années 1990, les « identités d'entreprise ». Ce modèle identificatoire « de négociation » décrit par Sainsaulieu ne semble plus en cohérence avec la dernière version du modèle de compétence prônant la mobilité externe volontaire et valorisant l'employabilité (Dubar, 2002). Face à toutes ces « crises des formes identitaires », seul le « modèle affinitaire » ou « l'identité individualiste » (Sainsaulieu, 2002) que Dubar nomme « l'identité de réseau » semble résister. Cette forme identitaire, qui exclut toute solidarité et appartenance à un groupe professionnel, se construit à travers une « précarité identifiante » conduite d'explorations incessantes d'un milieu professionnel à un autre à travers des expériences courtes (Dubar, 2002).

Outre ces modèles culturels, les chercheurs identifient quatre formes d'identification dans la littérature académique (Elsbach, 1999; Kreiner et Ashforth, 2004) : on parle de forte identification lorsque l'organisation est considérée comme un groupe de référence, il y a schizo-identification lorsque l'individu se réfère simultanément à différents groupes ou qu'ils s'identifient et se dis-identifient à une même entité. La dé-identification correspond à un

niveau d'identification faible et dilué, tandis que la dis-identification apparaît lorsque l'individu se définit en opposition d'un groupe auquel il appartient. Les individus identifiés acceptent le changement (Elstak et Van Riel, 2005 ; Ellemers et al., 2004), ceux qui sont en état de schizo-identification et de dé-identification se désintéressent de ce dernier (Elstak et Van Riel, 2005), tandis que ceux qui sont dis-identifiés sont enclins à rejeter le changement (Elstak et Van Riel, 2005).

Ces deux types de classification de l'identification enrichissent considérablement notre analyse en nous permettant d'identifier et de comprendre les différents profils d'identification à l'organisation. Ces modèles ne nous permettent pourtant pas de visualiser la « sur-identification » organisationnelle ou au sous-groupe de nature dysfonctionnelle pouvant survenir à la suite d'un changement radical.

Il existe trois types d'identification à l'organisation à la suite d'un changement radical.

- L'identification réfractaire : elle concerne les individus dis-identifiés à l'organisation, et ceux qui se sur-identifient à leur sous-groupe d'appartenance. Ces individus rejettent le changement de l'organisation.
- L'identification neutre : elle concerne les individus schizo-identifiés, ceux qui s'identifient de manière ambivalente à l'organisation, ou qui se sentent tiraillés entre leur identification au sous-groupe et à l'organisation, ainsi que les individus dé-identifiés qui sont indifférents face au changement.
- L'identification positive : lorsque l'individu s'identifie à l'organisation, et l'identification négative : lorsque l'individu se sur-identifie à l'identité organisationnelle. Ces derniers adhèrent au changement.

Le pouvoir ambivalent de l'incertitude sur l'identification organisationnelle

Pour augmenter l'attraction sociale³ et donc l'identification des individus à l'organisation, les chercheurs suggèrent de favoriser un climat d'incertitude en mettant l'accent sur la menace de la concurrence et en soulignant le caractère positif des attributs de l'organisation (Hogg et Terry, 2000). Le changement radical, qui est générateur d'incertitude peut donc être source d'identification organisationnelle en favorisant la cohésion des membres qui « font bloc face au danger extérieur ». Pourtant, un climat de forte incertitude peut également conduire à un repli identificatoire des membres au niveau de leurs sous-groupes (Hornsey et Hogg, 2000).

³ L'attraction sociale correspond aux « sentiments, attitudes et évaluations » qui ne sont plus générés par les individus seuls mais par le fait qu'ils soient membres d'un groupe ou de groupes différents (dépersonnalisation issue de l'attraction sociale). Elle favorise l'identification et l'adhésion aux normes organisationnelles contrairement à l'attraction interpersonnelle (Hogg et Terry, 2000).

Dès lors, au regard de ces deux notions contradictoires, nous pouvons affirmer qu'il existe deux sortes d'incertitudes : une incertitude positive car génératrice d'attraction sociale (incertitude cohésive), et une incertitude plutôt néfaste à l'identification qui donne naissance à un repli identitaire au niveau du sous-groupe voire au niveau individuel (incertitude atomisante). Il semblerait donc exister un seuil d'incertitude optimal à atteindre pour créer le sentiment d'appartenance à l'organisation. Au-delà d'un certain seuil, l'incertitude est trop forte et ne permet pas aux membres de se projeter dans l'avenir organisationnel.

L'ambivalence de l'identification au sous-groupe :

L'identification à un groupe constitue un levier de construction du lien social (Dameron et Josserand, 2009 ; Tajfel et Turner, 1979 ; Abrams et Hogg, 1998). En situation de travail, la construction de lien social peut se faire à plusieurs niveaux puisque il existe différentes instances d'identification : l'organisation mais également les sous-groupes d'appartenance que l'on assimile souvent aux groupes de travail, ou groupes professionnels. Il n'existe pas de définition unanimement partagée concernant la notion de profession dans la littérature académique. Nous considérons qu'une profession émerge lorsque « un nombre défini de personnes commence à pratiquer une technique définie fondée sur une formation spécialisée » (Carr-Saunders, Wilson ; 1933 cités par Dubar, 2007). L'identification professionnelle a un pouvoir ambivalent. Elle peut précéder et donc générer l'identification organisationnelle (Bamber et Iyer, 2002 ; Russo, 1998) puisqu'un individu s'identifierait davantage à une organisation qui saurait répondre à ses valeurs et à ses attentes professionnelles (Aranya et al., 1981; Norris et Niebuhr, 1984). Mais elle peut aussi incarner des valeurs ou croyances (partagées par l'individu) qui entrent en contradiction avec celles de l'organisation, ce que certains auteurs considèrent comme des conflits de valeurs ou un état de schizo-identification (Bamber et Iyer, 2002 ; Elsbach, 1999). Si l'on part du postulat que les individus s'identifient à l'organisation, le changement radical peut, nous l'avons vu, venir bouleverser les normes organisationnelles. Elles peuvent entrer en contradiction avec les normes de certains sous-groupes ou certaines valeurs personnelles, ce qui peut générer plusieurs « ruptures » au niveau de ce que nous appelons : le triptyque identificatoire représenté ci-dessous.

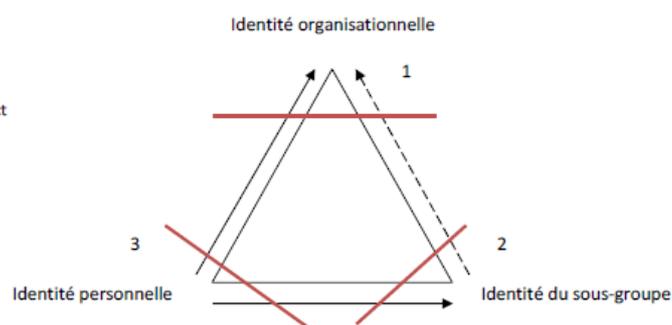
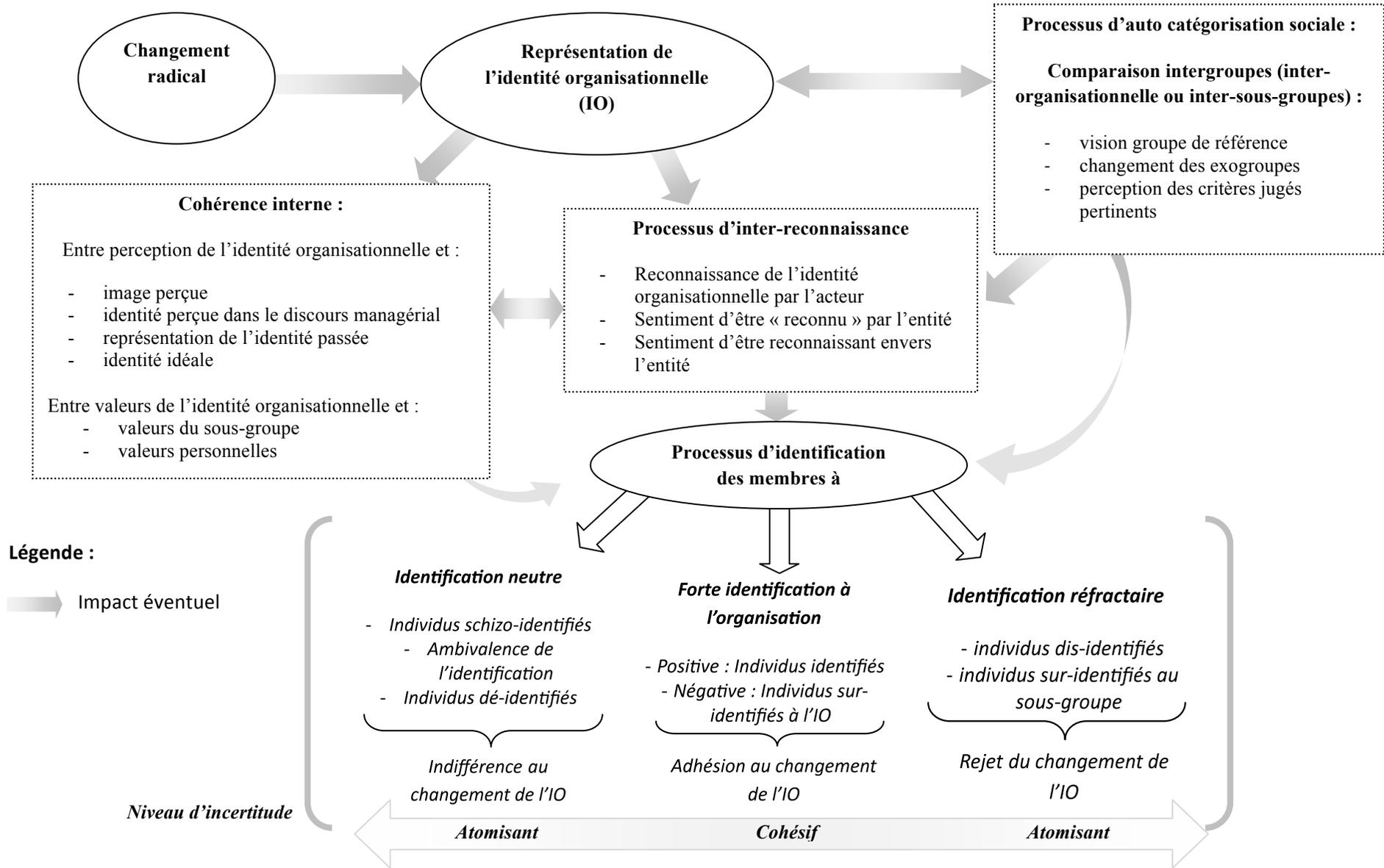


Schéma 2 : Risques du changement sur le triptyque identificatoire dans l'organisation

A la suite d'un changement radical, les valeurs perçues de la nouvelle identité organisationnelle peuvent entrer en contradiction avec les valeurs personnelles ou/et celles du sous-groupe auquel appartient l'individu. Le changement radical peut donc bouleverser le triptyque identificatoire (schéma 2) et créer trois mécanismes néfastes : (1) « La sur-identification au sous-groupe », l'individu ne s'identifie plus à l'organisation et se replie sur son sous-groupe d'appartenance auquel il s'identifie fortement. (2) « La sur-identification organisationnelle », le changement radical remet en question l'identification de l'individu à son sous-groupe d'appartenance initial. Il se sur-identifie à l'organisation en niant son sous-groupe. (3) « La déidentification » correspond à un niveau d'identification faible et dilué (Elsbach, 1999 ; Kreiner et Ashforth, 2004). L'individu est en retrait, Il ne s'identifie plus à l'identité organisationnelle ni au sous-groupe auquel il appartenait. Il se sent « trahi » par le sous-groupe dont les membres s'identifient à l'entité organisationnelle.

A la suite de l'élaboration de notre revue de littérature, nous pouvons construire notre cadre conceptuel. Ce dernier, qui décrit sous une forme schématique « les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés et les relations présumées entre elles » (Miles et Huberman, 2003) permet de percevoir l'impact du changement sur le processus d'identification à partir de la modification des représentations de l'identité organisationnelle.

Cadre conceptuel : impact du changement radical sur le processus d'identification



La construction de ce cadre conceptuel suscite une problématique à laquelle nous tenterons de répondre grâce à notre étude empirique : Pourquoi à la suite d'un changement radical identique, plusieurs profils d'identification des membres à l'organisation sont identifiés ?

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'étude empirique que nous avons menée avait une visée compréhensive et explicative. Il s'agissait de vérifier la pertinence de notre cadre conceptuel, et de mettre en lumière les facteurs qui conduisent les individus à réagir différemment face aux bouleversements des représentations de l'identité organisationnelle.

Nous avons mené une enquête qualitative par entrevues. Quinze entretiens semi-directifs, dans lesquels l'interviewé s'exprime librement, mais sur des points précis (Wacheux, 1996) ont été réalisés. L'objectif de cette étude est d'appréhender notre problématique au regard d'un phénomène d'actualité qui puisse susciter un fort intérêt pour les chercheurs et praticiens. Le contexte de mondialisation, de mise en concurrence des organisations dans l'espace européen et la remise en cause du modèle français des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) a fortement attiré notre attention. En effet, l'ouverture à la concurrence d'un marché initialement en situation de monopole met en exergue le phénomène de changement radical pour l'entreprise qui détenait le statut de monopole. Ce « mouvement endogène de modernisation de service public » généré par les nouvelles contraintes de l'environnement fait alors éclater le « cadre culturel » initialement construit pour donner naissance à de nouvelles règles de fonctionnement (Francfort et al., 1995 : 417-418). D'après ces considérations, nous avons choisi de mener notre étude auprès de la SNCF. Cette grande entreprise ferroviaire française traverse une période de profonds bouleversements générée par une réorganisation de l'ensemble de son organisation en raison de l'ouverture du marché du transport de marchandises et de la préparation de l'ouverture du marché du transport de voyageurs à la concurrence d'ici 2012. De plus, la forte identité cheminote bâtie sur des dispositions sociales anciennes, met en exergue les phénomènes identitaires au sein de cette organisation. Dans un souci de comparaison, nous avons choisi de favoriser l'hétérogénéité des profils en termes de caractéristiques individuelles (âge, sexe) et d'un point de vue professionnel (ancienneté, niveau hiérarchique : Ouvriers/Employés, Agents de maîtrise ou Cadres).

3. RESULTATS ET DISCUSSION

Si nous considérons que l'identification à l'organisation est un processus en perpétuel mouvement, notre étude empirique nous permet à un « instant T » de visualiser comment, d'après le discours de chaque membre, le changement affecte leur processus d'identification et de visualiser les différents profils d'identification qui en résultent. D'après nos résultats, un même changement peut n'avoir que peu, voire aucune incidence sur le processus d'identification de certains membres à l'organisation, alors que d'autres vont être fortement affectés par celui-ci.

Les individus dont le processus d'identification n'est pas bouleversé par le changement radical :

Profil 1 : Pour plusieurs individus, le changement n'a pas brisé le fort lien d'identification qui les relie à la SNCF en raison des sentiments d'inter-reconnaissance et de confiance sur lesquels il s'était construit. Issus de « la base », ces agents sont fortement reconnaissants envers l'entreprise pour les importantes évolutions hiérarchiques dont ils ont bénéficiées. L'identification revêt ainsi une dimension affective : les membres constituent une « famille » dont la SNCF est la « mère » au sein de laquelle ils ont grandi, « elle m'a pris j'étais tout petit, elle m'a élevé au biberon [...], c'est ma famille » (DPX, 28 ans de carrière à la SNCF). Ils ne ressentent pas d'incohérences entre les valeurs organisationnelles, de sous-groupe et personnelles. La SNCF serait « une grande technologie », et les valeurs personnelles et du sous-groupe « la solidarité » et l'« expérience ». Le fait de ne pas ressentir de « dissonance » entre ces trois identités les conduit à accepter naturellement le changement qui ne semble en rien venir affecter l'ancienne représentation de l'identité de la SNCF. S'ils reconnaissent encore l'identité de la SNCF à travers le changement radical, c'est ceux qui s'opposent au changement qu'ils affirment ne pas comprendre : « j'ai du mal à les reconnaître, dans leur façon de penser, de parler de la SNCF ». Ils déclarent alors, autant pour convaincre leurs pairs que pour se convaincre eux-mêmes et ainsi ne pas avoir à remettre en cause ce lien qui les rassure tant : « j'ai confiance en mes dirigeants (...) elle n'est peut être pas aveugle mais elle est suffisamment forte, avec suffisamment de conviction pour que je continue, je respecte leurs choix ». Leur peur se situe plutôt dans le fait de s'imaginer sans l'organisation sans laquelle ils se sentent démunis : « à l'extérieur je suis pas sûr que ce serai reconnu, je suis pas sûr de pouvoir le faire ailleurs [...] je me l'imagine même pas » ; « si demain je me retrouve avec rien, je sais pas ce que je deviens, tout ce que j'ai appris, tout ce que j'ai vécu

dans mon parcours professionnel je l'ai vécu au sein de la SNCF, demain je fais quoi ? » En termes de caractéristiques personnelles, ces agents ont tous comme points communs le fait d'avoir débuté leur carrière au sein de la SNCF et d'avoir atteint des postes de Cadre après avoir commencé « *à la base* », comme ils aiment à le rappeler. Particulièrement fidèles à la SNCF, quelles que soient ses évolutions, et même s'ils s'en inquiètent, nous considérons que ce profil a une réaction de *loyauté* vis-à-vis de l'organisation.

Profil 2 : Ces individus ressentent également un fort sentiment d'inter-reconnaissance mais pour des raisons différentes des *loyaux*. Sans qualifications, ces agents ont connu par le passé des difficultés à trouver un emploi gratifiant. Leur embauche à la SNCF, dont ils connaissent la date exacte, leur permet d'« *avoir des responsabilités* » inespérées et un travail valorisant. En outre, les considérations dont ils font l'objet au quotidien (entretiens individuels) les amènent à se sentir reconnus par l'entité. En termes de valeurs, ces agents affirment partager totalement les valeurs de la SNCF : « *j'aime ce que je fais, et je partage les valeurs de la SNCF* » (*Agent de manœuvre depuis 2 ans*). Pour ces derniers, centrés sur le fait de « *bien faire* » leur travail et montrer ainsi toute la reconnaissance qu'ils ressentent, le changement radical ne les concerne pas : « *moi je m'intéresse pas trop à ce qu'il se passe* ». Fortement identifiés à leur sous-groupe d'appartenance « agents de manœuvre », ils se sentent particulièrement fiers d'exercer un métier manuel et se considèrent comme un élément indispensable au bon fonctionnement de la gare. Leur identification au sous-groupe n'entre pas en contradiction avec l'identification à l'organisation car les valeurs prônées par les deux entités vont, selon ces agents, dans le même sens : « *faire partir des trains à l'heure en toute sécurité* ». Les valeurs de solidarité étant fortement présentes au sein du groupe Agent de manœuvre, ils ne ressentent pas la montée de l'individualisme critiquée par d'autres. Ces agents qui ressentent une forte *reconnaissance* à l'égard de l'organisation sont donc fortement identifiés à leur sous-groupe d'appartenance ainsi qu'à la SNCF sans que cela ne crée de dissonances. Ces agents ne s'intéressent pas au changement, ils l'intègrent dans leur manière de travailler sans même y réfléchir.

Les individus dont le processus d'identification est faiblement affecté par le changement radical :

Profil 3 : Entrés récemment à la SNCF, ces jeunes agents dont l'identification à l'organisation peut être qualifiée de modérée n'ont pas forgé leur attachement à l'organisation sur une dimension affective. L'agent s'identifie à l'entité car cette dernière lui permet « *d'obtenir*

un salaire » en échange de son travail. Entrés récemment chez la SNCF, leur processus d'identification est peu affecté par les changements puisqu'ils ont toujours connu l'entité en période de transformation. Ces agents ont des difficultés à définir les objectifs de la SNCF et donc une partie de son identité. En effet, ils n'arrivent pas à différencier les objectifs d'une entreprise publique de ceux d'une entreprise privée et à situer les objectifs de la SNCF face à ces deux perspectives. Ils n'émettent pas de jugement de valeurs quant à cette évolution et ne souffrent pas de cette transformation du contexte comparatif. Même s'ils ressentent certains méfaits des bouleversements organisationnels dans leur travail quotidien, ils les appréhendent avec une certaine distance : « *quelque part je m'en fous, c'est le boulot* » (*Agent de réserve*). Ces derniers, qui ressentent un certain *détachement* vis-à-vis de l'organisation sont sans réel avis concernant le changement organisationnel que traverse la SNCF, leur identification en construction peut être qualifiée de neutre.

Les individus dont le processus d'identification est fortement bouleversé par le changement radical :

Profil 4 : Ces agents ont tous pour caractéristiques communes le fait d'avoir effectué une longue carrière au sein de la SNCF et d'être, pour la plupart, syndiqués. Particulièrement tournés vers le passé, ces individus qui se réfèrent toujours à l'« *avant* » changement ressentent un délitement de leur sentiment d'appartenance à l'organisation pour plusieurs raisons. En premier lieu, leur sentiment d'inter-reconnaissance est fortement bouleversé. Ce manque de reconnaissance reflète une problématique intergénérationnelle à deux niveaux. Tout d'abord, ces agents, avec une ancienneté et une expérience importante, ont des difficultés à accepter le fait que leurs dirigeants puissent ne pas avoir été issus de la « *base* » et de devoir appliquer des décisions qu'ils considèrent comme peu pertinentes au regard de leur expérience : « *Autrefois les cadres ils étaient issus de la base, ils savaient de quoi ils parlaient* ». La remise en question de leur modèle de compétence bâti sur une logique de métier altère leur sentiment de reconnaissance. Par ailleurs, ces agents souffrent de ne pouvoir transmettre leur savoir-faire aux nouvelles générations. Ils se sentent ainsi « *mis à l'écart* », « *perdus* » et éprouvent de grandes difficultés à « *reconnaître* » l'entreprise face à ces évolutions. De plus, les « *nostalgiques* » défendent des valeurs plutôt d'ordre social : « *départ à la retraite et considération au travail* », « *la solidarité* » qui entrent selon eux en contradiction avec les nouvelles valeurs organisationnelles auxquelles ils n'adhèrent pas : « *l'esprit cheminot* » serait fortement menacé par les modes d'évaluation qui créent de l'individualisme. Le malaise des « *nostalgiques* » est profond. En plus des difficultés

quotidiennes à « suivre » la technologie, cette génération subit un certain isolement sur le lieu de travail qui était pour eux un lieu de construction et de lien social. Cette incohérence entre d'une part, les valeurs individuelles et celles du sous-groupe auquel ils ont l'impression d'appartenir « *les syndiqués* », et d'autre part les nouvelles valeurs organisationnelles, génère une crise d'identification des membres à l'organisation exacerbée par une comparaison de la SNCF aux entreprises privées. Ces membres, que nous nommerons les *nostalgiques*, peuvent être qualifiés non pas de « schizo-identifiés » puisqu'ils ne ressentent pas de tiraillement entre deux groupes de références mais plutôt un tiraillement entre, d'une part leur fort attachement initial à la SNCF et leur sous-groupe d'appartenance dont les valeurs convergent, et d'autre part les orientations prises par les dirigeants actuels qu'ils rejettent. Deux sous-profil d'identification découlent de cette forme de catégorisation : si certains sont amenés à se « dé-identifier » de l'identité organisationnelle et à se sur-identifier à leur sous-groupe syndiqués, d'autres alternent entre des phases de forte identification et de dé-identification. Alors que les premiers ont une réaction réfractaire face au changement, les seconds réagissent de manière ambivalente.

Profil 5 : Ces individus ressentent trois profondes dissonances cognitives : (1) entre la réalité de leur travail au quotidien et ce qu'il devrait être, (2) entre leur représentation de l'identité passée et l'identité actuelle perçue, et (3) entre d'une part l'identité idéale, qui repose sur une culture cheminote construite sur l'esprit du service public, la solidarité et des objectifs sociétaux et l'identité telle qu'ils la perçoivent, et d'autre part la culture individualiste construite sur des valeurs capitalistes, concurrentielles avec des objectifs économiques. Le fait notamment que la SNCF ne forme plus ses agents aux métiers du chemin de fer, mais « *forme les gens sur des gestes techniques [...] sans vraiment donner du sens, une compréhension globale de ce qu'ils font* » exacerbe la perte de sens au travail. Ces dissonances intra-individuelles sont renforcées par des contacts interindividuels. Ainsi, ces agents ressentent de grandes frustrations lorsqu'ils relaient la politique d'entreprise auprès du personnel alors qu'ils sont en désaccord avec cette dernière. La « *médiocrité* » du service qu'ils peuvent offrir au client leur procure également un sentiment de malaise face à la qualité de ce qu'ils aimeraient leur offrir. Toutes ces dissonances créent une perte de repère, de sens, et créent d'importantes difficultés, pour ces agents à reconnaître l'entreprise. Le changement génère une crise identitaire et de leur processus d'identification pour ces individus en état de profonde *révolte* vis-à-vis de l'organisation. La durée passée au sein de la SNCF semble jouer un rôle fondamental dans l'attitude qu'ils adoptent à l'égard de l'organisation au moment où

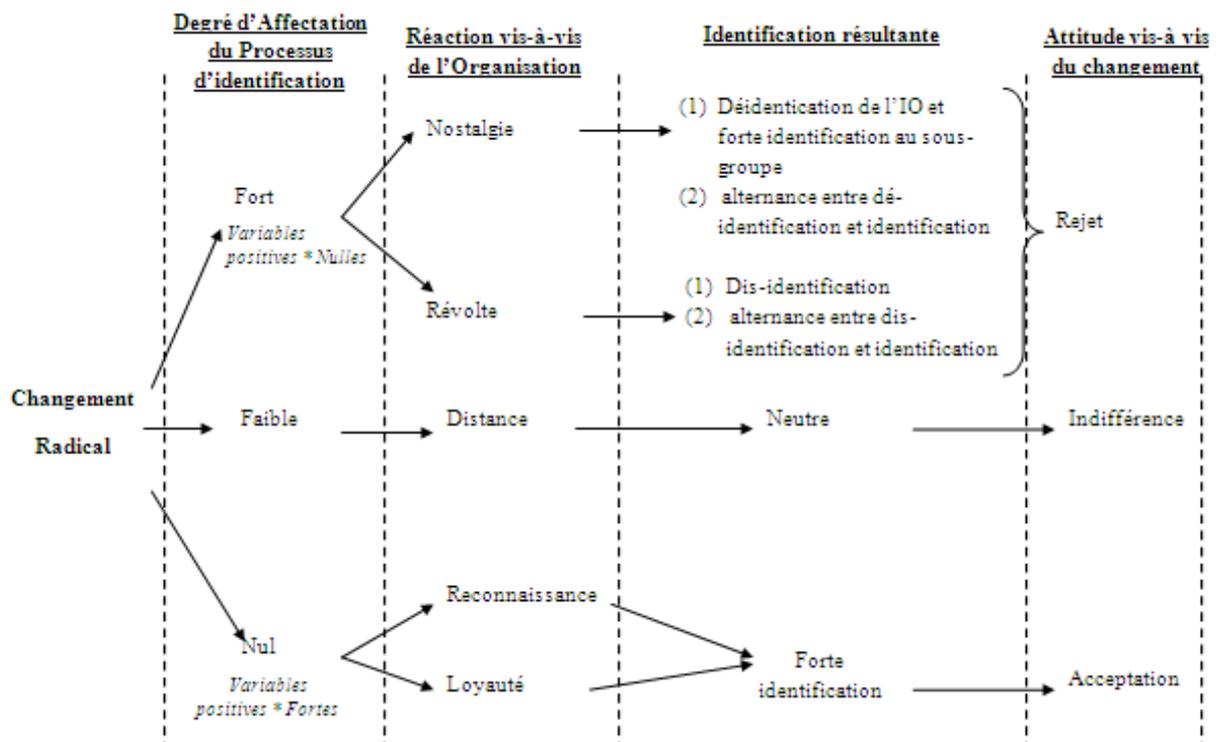
nous les avons interviewés. Alors que les agents présents depuis peu sont en situation de dis-identification face à la SNCF et envisagent de quitter l'entreprise, ceux qui y ont effectué une carrière importante ressentent un fort sentiment de loyauté à l'égard de l'entreprise qui les amène à alterner entre des phases d'identification et de dis-identification.

Au regard de nos résultats, le changement radical affecte différemment le processus d'identification des membres à l'organisation. Alors que pour les *loyaux*, le fort sentiment d'inter-reconnaissance maintient le lien d'identification, les *nostalgiques* subissent une « rupture » de ce sentiment qui crée un état de « dissonance » fort et bouleverse le lien identificatoire. Les *révoltés*, dont le changement crée de multiples situations de « dissonances internes » renforcées par des contacts interindividuels qui les placent dans des situations de « dissonances externes » vis-à-vis de tiers, illustrent également l'impact du changement sur leur processus d'identification. Le changement crée une crise qui intervient au niveau de la perception de l'identité organisationnelle et qui se répercute sur le lien d'identification. Pour les *reconnaisants*, le changement radical n'affecte pas leur processus d'identification à l'organisation car ces derniers éprouvent un tel sentiment de reconnaissance envers l'entité que le changement ne les intéresse guère. Enfin, les *détachés* ne voient pas leur processus d'identification affecté par le changement puisque, jeunes recrues au sein de la SNCF, leur identification en construction est « malléable ». Le fait qu'un individu s'identifie fortement ou non à un sous-groupe en période de changement radical et même en période « de stabilité » ne semble pas avoir d'influence sur le fait que l'individu s'identifie à l'organisation. C'est la convergence entre les valeurs personnelles du sous-groupe et de l'organisation qui semble favoriser la forte identification des individus à l'entité. L'émergence d'une contradiction entre ces trois éléments à la suite d'un changement radical affecte le processus d'identification des individus à l'organisation et peut créer un repli identificatoire sur le sous-groupe.

Nous voyons donc apparaître trois *degrés d'affectation (nul/faible/fort)* du processus d'identification des membres à l'organisation qui génèrent *cinq attitudes* différentes à l'égard de l'organisation : loyauté, reconnaissance, détachement, nostalgie et révolte. Trois variables favorisent le maintien du lien d'identification entre l'individu et l'organisation : (1) le sentiment d'inter-reconnaissance, (2) la convergence entre les valeurs personnelles, du sous-groupe et de l'organisation, (3) la convergence entre le modèle de compétence de l'individu et celui prôné par l'organisation permettent donc de lutter contre la « crise d'identification ». L'ensemble des résultats issus de notre étude empirique sont résumés au sein du schéma figurant ci-après.

Le modèle CAPRIAC (Changement, Affectation du Processus d'identification, Réaction v-à-v de l'organisation, Identification résultante, Attitude v-à-v du Changement) nous permet ainsi de mettre en lumière les différents impacts du changement sur le processus d'identification et les conséquences que cela génère.

Schéma 4 : Modèle CAPRIAC lors d'un changement radical



*Variables positives (favorisant l'identification) :

- Sentiment d'inter-reconnaissance ;
- convergence entre les valeurs personnelles, du sous-groupe et de l'organisation ;
- convergence entre le modèle de compétence de l'individu et celui prôné par l'organisation.

Il apparaît donc trois trajectoires différentes du changement ou trois cercles :

- Cercle vertueux du changement : lorsqu'il n'a pas d'impact sur le processus d'identification, les individus acceptent le changement ;
- Cercle de l'indifférence au changement : lorsqu'il a une faible incidence sur le processus d'identification des membres, les individus sont indifférents au changement ;

- Cercle vicieux du changement : lorsqu'il a un fort impact sur le processus d'identification des membres à l'organisation, ces derniers rejettent le changement.

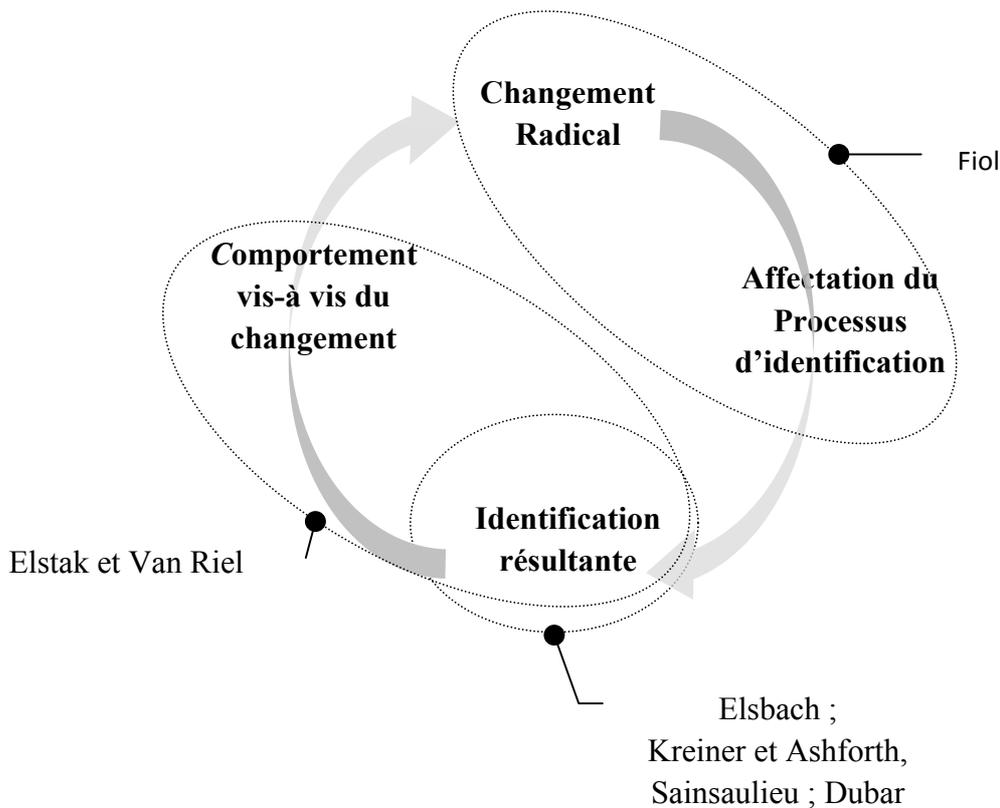


Schéma 5 : cercles du changement

Le schéma 5 « cercles du changement » permet de visualiser les différentes trajectoires qui résultent d'un changement radical. Cette mise en perspective permet de réunir plusieurs notions explorées spécifiquement par les auteurs et d'apporter ainsi à la littérature académique une approche globale des conséquences du changement radical sur l'identification des individus à l'organisation.

CONCLUSION

L'élaboration de cet article nous permet, au regard de nos résultats empiriques, d'apporter à la littérature académique une meilleure compréhension de l'impact du changement sur le processus d'identification des membres à l'organisation. En effet, pour un même changement radical, plusieurs réactions à l'égard de l'organisation apparaissent, qui génèrent des profils d'identification à l'identité organisationnelle et des attitudes face au changement. Cette pluralité de réactions à l'égard de l'organisation est conditionnée par trois variables : le sentiment d'inter-reconnaissance, la convergence entre les valeurs personnelles, du sous-groupe et de l'organisation et la convergence entre le modèle de compétence de l'individu et

celui prôné par l'organisation. Il existe trois cercles du changement : le cercle vertueux, le cercle de l'indifférence et le cercle vicieux du changement. Si notre cadre conceptuel est confirmé, l'élaboration de notre étude empirique a surtout permis de l'enrichir. Les résultats de cette recherche vont finalement plus loin que les intentions de départ qui visaient à comprendre l'impact du changement radical sur le processus d'identification des membres à l'organisation. En effet, au-delà de la découverte des effets du changement sur le processus d'identification, nous avons apporté une meilleure compréhension de ce phénomène complexe au regard de chaque réaction des individus à l'égard de l'organisation.

Ces résultats nous permettent d'apporter quelques éléments aux riches travaux de Sainsaulieu (1988) et Dubar (2002) grâce à notre perspective dynamique des modèles identificatoires. Nous observons ainsi que les modèles culturels ne sont pas « figés » et statiques mais davantage dynamiques. En période de bouleversement, certains individus peuvent changer de forme d'identification à l'organisation en raison des bouleversements de leur processus d'identification. Notre étude nous permet également d'enrichir les travaux d'Elstak et Van Riel (2005) qui ont défini une typologie de réactions face au changement selon ces différents profils. Alors que ces chercheurs considèrent que les individus identifiés à l'organisation soutiennent le changement même si ce dernier n'est pas gratifiant pour eux, nos données issues de nos entrevues nous permettent d'atténuer ces conclusions. En effet, plusieurs individus fortement identifiés à l'organisation avant le changement vont adopter une attitude réfractaire à son égard. C'est notamment le cas des *nostalgiques* et des *révoltés*, individus dont les membres vont rejeter le changement ou adopter une attitude ambivalente vis-à-vis de ce dernier. Plutôt que de considérer qu'il existe de réactions « types » face au changement au regard des profils d'identification, il paraît pertinent de s'intéresser à l'impact du changement sur les différents éléments du processus d'identification.

Les praticiens doivent prendre en considération dans l'élaboration de leurs discours managériaux cette diversité de réactions et d'identifications en période de changement. Accompagner la « crise » survenant dans la perception de l'identité de l'organisation afin de ne pas créer une « crise de l'identification » particulièrement néfaste à l'acceptation des nouvelles orientations de l'organisation, constitue le principal défi des managers. Dans une perspective discursive, nous invitons ces derniers à conduire le changement en prenant en compte l'ensemble des variables qui conditionnent l'acceptation, l'indifférence ou le rejet du changement. Ainsi, le maintien de points de convergences entre les valeurs de la nouvelle identité organisationnelle véhiculée et celles des principaux sous-groupes de l'organisation est

primordial. Le discours adopté en période de « crise » doit également prendre en considération les différents « modèles de compétence » initialement présents et veiller à la conservation de points de convergences avec le nouveau modèle adopté. En outre, les managers doivent veiller à préserver le sentiment d'inter-reconnaissance tout au long du changement. L'inclusion de références rhétoriques relatives à la « reconnaissance » est nécessaire. La reconnaissance de l'entreprise envers ses agents, le maintien d'un « sentiment de continuité » (Mucchielli, 1986) pendant et après le changement ; constituent tous des facteurs d'identification particulièrement probants. Pour transformer toute organisation, et pour que le changement radical soit accepté par les individus, il convient donc certes de gérer les « multi-identités » qui la composent (Cheney, 1991 ; Pratt et Foreman, 2000) mais surtout d'assurer le maintien de leur processus d'identification. Nos résultats nous amènent également à nous interroger sur la nature du changement traversé par la SNCF. Sainsaulieu oppose les « processus transformateurs » des « volontés de changement » (1987 : 244) qui ne prennent pas en considération les relations et les cultures profondément intériorisées. Nos résultats laissent apparaître une déficience quant à la conduite du changement opéré par les managers de la SNCF. Un changement radical ne peut être viable et réellement transformateur que s'il tient compte des modèles culturels/identificatoires initialement présents.

Les perspectives de recherche sont nombreuses à la suite de cet article car ces modèles, qui tentent de conceptualiser le phénomène complexe de l'identification, restent encore à enrichir. Le climat social particulièrement conflictuel que génère la déconstruction de cette grande entreprise de service public est amplifié par toutes les problématiques organisationnelles vécues par les agents : gestion d'un matériel vieillissant, baisse d'effectif qui génère de problèmes de désorganisation, incertitude quant aux perspectives de carrière, multiples incidents techniques. Il semble notamment important de s'intéresser dans le cadre de recherches futures, à la nature, réelle ou imaginaires, des menaces qui pèsent sur le devenir professionnel des acteurs. Nos résultats laissent dès lors apparaître des mécanismes de résistance qui dépassent la logique de protection individuelle et qui correspondent davantage à une « désobéissance éthique » revendiquée au nom du bien collectif (Weissman, 2010). Cette étude met en exergue les progrès qu'il reste à parcourir concernant la gestion de l'humain dans l'organisation en mouvement et montre à quel point l'acteur ne peut se réduire à un « objet » (Chanlat, 1990) que l'on déplace au gré des visions stratégiques de l'entreprise.

Références :

- Abrams, D et M.A., Hogg (1998), Prospects for research in group processes and intergroup relations, *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 7-20.
- Albert, S. et D.A. Whetten (1985), Organizational identity, *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- Albert, S., B.E. Ashfort et J.E. Dutton (2000), Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*, 25:1, 13-17.
- Alvesson, M. (1990), Organization: From Substance to Image?, *Organization Studies*, 11:3, 373-394.
- Aranya, N., J. Pollock et J. Americ (1981), An examination of professional commitment in public accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 6:4, 271-280.
- Ashfort, B. E. et F. Mael (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14:1, 20-39.
- Ashfort, B. E. et F. A. Mael (1996), Organizational identity and strategy as a context for the individual, *Advances in Strategic Management*, 13, 17-62.
- Autissier, D. et F. Bensebass (2006), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Paris : Economica.
- Bamber, E. M. et V. M. Iyer (2002) "Big 5 auditors" professional and organizational identification: Consistency or conflict?, *Auditing*, 21:2, 21-38.
- Brown, A. D. (2006), A narrative approach to collective identities, *Journal of Management Studies*, 43, 731-753.
- Brown, A. D. et K. Starkey (2000), Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective, *Academy of Management Review*, 25:1, 102-120.
- Chanlat, J. F. et al. (1990), *L'individu dans l'organisation*, Québec et Ottawa : Eska.
- Chedotel, F. (2004), L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche, *Revue Management et Avenir*, 1, 59-64.
- Cheney, G. (1991), *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*, Columbia: University of South Carolina Press.
- Corley, K. G. et D. A. GIOIA (2004), Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.

- Dameron, S. et E. Josserand (2009), Le piège identitaire : identification sociale et stratégie d'acteurs dans une communauté de pratiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 12 : 2, 127-154.
- Dejours, C. (1993), *Travail et usure mentale*, Paris : Bayard.
- Denis, J. L., L. Lamothe et A. Langley (2001), The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations, *Academy of Management Journal*, 44 : 4, 809-837.
- Dubar, C. (2002), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3^{ème} édition, Paris : Armand Colin.
- Dubar, C. (2002), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. 2^{ème} édition, Paris : Presse Universitaire de France.
- Dubar C. (2007), *La socialisation*, 3^{ème} édition, Paris : Armand Colin
- Dutton, J. E. et J. M. Dukerich (1991), Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Ellemers, N., D. De Gilder et S. A. Haslam (2004), Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance, *Academy of Management Review*, 29 : 3, 459-478.
- Elsbach, K. D. (1999), An expanded model of organizational identification. *Research in organizational behaviour*, 21, 163-200.
- Elstack, M. N. et C. B. M. Van Riel (2005), Organizational identity change: an alliance between organizational identity and identification, *Academy of Management Best Conference Paper*, MOC.
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA : Stanford University Press.
- Fiol, M. C. (2002), Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities, *Organization Science*, 13 : 6, 653-666.
- Francfort, I., F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer.
- Garcia, A. et O. Herrbach (2006), Identification organisationnelle vs. Identification professionnelle : une approche affective. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Gersick, C. J. G. (1991), Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, *Academy of Management Review*, 16 : 1, 10-36.

Gioia, D. A. et J. B. Thomas (1996), Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.

Gioia, D. A. et J. B. Thomas (1996), Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.

Gioia, D. A., M. Shultz et K. G. Corley (2000), Organizational identity, image, and adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25 : 1, 63-81.

Giroux, N. (2001), *La gestion discursive des paradoxes de l'identité*, Dixième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin.

Gombault, A. (1999), Co-présence d'un changement de structure et d'une crise d'identité organisationnelle : l'étude du musée du Louvre, *Proceedings of the 5th International Conference on Arts and Cultural management (AIMAC)*, Helsinki.

Hogg, M. A. et D. J. Terry (2000), Social identity and selfcategorization processus in organizational context, *Academy of management review*, 25 : 1, 121-140.

Hornsey, M. J. et M. A. Hogg (2000), Assimilation and diversity: an integrative model of subgroup relations, *Personality and Social Psychology Review*, 4 : 2, 143-156.

Humphreys M. et A. D. Brown (2002), Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance, *Organization Studies*, 23 : 3, 421-447.

Kreiner, G. E. et B. E. Ashforth (2004), Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.

Lewin, K. (1959), *Psychologie dynamique*. Paris : Presse Universitaire de France.

Marshak, R. J. (1993), Managing the metaphors of change, *Organ. Dynam.* 22 : 1, 44-57.

Mead, G. H. (1934), [2006], *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.

Miles, M. B. et M. A. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition. Paris: De Boeck.

Mucchielli, A. (1986), *L'identité*, Paris : PUF.

Norris, D. et R. Niebuhr (1984), Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization, *Accounting, Organizations and Society*, 9, 49-58

Pratt, M. G. et P. O. Foreman (2000), Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25 : 1, 18-42.

Romanelli, E. et M. L. Tushman (1994), Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of Management Journal*, 37 : 5, 1141-1166.

- Russo, T. C. (1998), Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists, *Management Communication Quarterly*, 12 : 1, 72.
- Sainsaulieu, R. (1988), *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, 3^{ème} édition, Paris : Presses de Science Po.
- Scott, S. G. et V. R. Lane (2000), A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of management review*, 25 : 1, 43-62.
- Simon, H. A. (1997), *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, 3, Massachusetts Institute of Technology Press.
- Tajfel, H. (1982) *Social identity and intergroup relations*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. et J. C. Turner (1979), An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of group relations*: 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H. et J. C. Turner (1986), The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, et W. G. Austin (Eds.), 140, *Academy of Management Review* January, *The psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Vandangeon Derumez, I. (1998), *La dynamique des processus de changement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Addison Westley: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages Reading.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Weissman, E. (2010), *La désobéissance éthique*, Paris : éditions Stock.