

La resocialisation des employés expérimentés :

Un défi en contexte de changement

Mélia Arras-Djabi

Université Paris-Saclay, RITM, Paris, France

melia.djabi@universite-paris-saclay.fr

Delphine Lacaze

Aix-Marseille Université, IAE, CERGAM (EA 4225), Aix-en- Provence, France

delphine.lacaze@iae-aix.com

Résumé

En management, les recherches sur la socialisation organisationnelle s'intéressent majoritairement à l'inclusion de nouvelles recrues au sein d'organisations stables. En contrepoint, cet article étudie la *resocialisation* des employés expérimentés confrontés à des changements planifiés de leurs attentes de rôle. Réalisée au sein d'une grande organisation ferroviaire européenne en transformation, l'étude qualitative a été réalisée à partir de 35 cas de *resocialisation* de salariés expérimentés. Les résultats apportent trois principales contributions : ils révèlent quatre formes de *resocialisation* typiques qui

s'échelonnent sur le continuum allant du succès à l'échec de la *resocialisation* - la *conviction*, la *débrouillardise*, la *résignation*, la *transgression* ; ils permettent de reconsidérer les indicateurs de succès et d'échec de la *resocialisation*. Pour la *conviction* et la *transgression*, les cognitions/affects (adhésion) et les comportements (orientation du rôle) sont clairement en cohérence – de même que les dimensions de socialisation qui agissent soit comme des ressources, soit comme des freins. En revanche, la *débrouillardise* et la *résignation* révèlent des formes de *resocialisation* ambivalentes. Enfin, les résultats mettent en exergue trois ressources et freins à la *resocialisation* qui agissent de manière spécifique dans cette étude sur les employés expérimentés (le réseau relationnel, la continuité/discontinuité biographique et le rôle de l'organisation). Des enseignements pour l'accompagnement à la *resocialisation* des employés expérimentés en sont tirés.

Mots-clés

Changement, socialisation, *resocialisation*, ajustement, employés expérimentés, rôle

Citation : (en anglais)

M@n@gement 2021: 24(2): 86–111 - <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v24.4472>

INTRODUCTION

L'ajustement des salariés au changement constitue un enjeu majeur pour les organisations contemporaines qui y consacrent généralement des efforts significatifs sans nécessairement aboutir aux résultats escomptés. Si la problématique n'est pas nouvelle, elle reste crûment d'actualité à en juger par exemple, par les mouvements de grève qui, en Europe, entravent le fonctionnement des transports publics à chaque réforme¹.

La diffusion de nouveaux contours de 'métiers', parcours et statuts professionnels modifie non seulement la nature des règles du jeu pour les salariés expérimentés (Crozier & Friedberg, 1981[1977]) mais vient en outre interroger la reconnaissance de leur expérience, leur projection dans un avenir et plus largement leurs voies d'accès à une identité au travail (Dubar, 2010[1991]). En France, les vagues de modernisation ont ainsi généré un certain 'dés-ajustement' de populations anciennement 'intégrées' dans l'organisation, tout en véhiculant de nouvelles voies d'intégration et de reconnaissance sociales (Osty & Uhalde, 2007). La Socialisation Organisationnelle (SO), qui correspond au processus d'ajustement à l'organisation, semble ainsi être questionnée pour les employés expérimentés en contexte de changement.

Communément définie comme un double processus d'apprentissage et d'intériorisation (Perrot, 2009a) « par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Van Maanen &

¹ Exemples: "Grèves : 2,4 millions de journées perdues à la SNCF en dix ans", <https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2018/04/03/29006-20180403ARTFIG00001-les-greves-ont-fait-perdre-24-millions-de-journees-a-la-sncf-en-dix-ans.php>
"Début d'une longue grève dans des trains de banlieue londonienne", <https://www.lesoir.be/264183/article/2019-12-02/debut-dune-longue-greve-dans-des-trains-de-banlieue-londonienne>
"La Belgique en partie paralysée par une grève des trains", <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hauts-de-france/belgique-partie-paralysee-greve-trains-1704544.html>
"Espagne : journée de grève ferroviaire nationale", <https://fr.euronews.com/2019/08/01/espagne-journee-de-greve-ferroviaire-nationale>

Schein, 1979, p. 3), la SO se déroule tout au long de la carrière d'un individu, avec des phases plus intenses au moment des transitions de rôle (e.g. Schein, 1971a ; Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979). Malgré cette large définition, la SO n'est abordée que sous deux angles en management : lors de la période d'entrée organisationnelle, qui constitue la part la plus importante des recherches (Bauer et al., 2007 ; Chao et al., 1994 ; Saks & Ashforth, 1997a) ou lorsqu'un individu change de poste à l'intérieur d'une même organisation (Wanberg, 2012). Si d'importants travaux sociologiques ont décrypté la diversité des « mondes sociaux » confrontés aux enjeux de socialisation suscités par les changements organisationnels (e.g., Dubar, 2010[1991] ; Francfort et al., 1995 ; Osty et al., 2007 ; Sainsaulieu, 2014[1977]), l'étude de la *resocialisation* des employés expérimentés en contexte de changement demeure un angle mort du courant de recherche de la SO en management.

Plusieurs chercheurs en management (e.g., Baker & Feldman, 1991 ; Perrot et al., 2005 ; Saks & Ashforth, 1997a) ont pourtant souligné l'intérêt que revêt l'étude de la *resocialisation* des salariés expérimentés en contexte de changement. Dès 1991, Baker et Feldman considèrent même que cela constitue « une voie de recherche majeure et une préoccupation importante pour les praticiens » (p. 201). Plusieurs raisons conduisent en effet à considérer les périodes de changement comme étant propices à la manifestation du processus de SO : le changement, en tant qu' 'expérience individuelle' (Choi, 2011) est en changement de *rôle* (Jaujard, 2011 ; Louis, 1980) nécessitant l'abandon de certaines routines individuelles pour laisser place à de nouvelles. La modification des trois domaines de socialisation - le travail, le groupe de travail, et l'organisation (Haueter et al., 2003) - génère ainsi un contraste entre l'ancien et le nouveau rôle (Louis, 1980ab ; Nicholson, 1984). Des efforts doivent alors être menés par les employés expérimentés pour apprendre et intérioriser les nouvelles attentes de rôle qui leurs sont formulées

(Perrot, Boussaguet, Valero-Mantione, Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2005). Comme la période d'entrée organisationnelle que Feldman (1981) dénomme 'choc de la réalité', le changement suscite un climat de stress et d'incertitude (Armenakis & Bedeian, 1999) pouvant même s'avérer plus anxiogène que l'entrée organisationnelle en ce qu'il exige de l'individu un désengagement de son ancien rôle (Jones et al., 2008 ; Saks & Ashforth, 1997a, b). Au demeurant, les salariés expérimentés peuvent bénéficier de ressources dont les nouveaux arrivants ne disposent pas : connaissance de l'histoire de l'organisation, connaissance de ses membres, insertion dans des réseaux, maîtrise de l'ancien rôle (Louis, 1980a, b). Toutes ces raisons nous amènent à considérer que la *resocialisation* est au cœur de tout changement organisationnel (Hart, Miller et Johnson, 2003) et que son 'succès' n'est pas garanti.

Cette recherche propose ainsi de caractériser le succès et l'échec de la *resocialisation* des salariés expérimentés confrontés à des situations de changement de *rôle* et d'analyser les freins et les ressources à la *resocialisation* dont ils disposent par rapport aux nouveaux embauchés. Fondée sur une méthodologie qualitative multi-cas, l'étude repose sur l'analyse de 35 cas de *resocialisation* au sein d'une grande entreprise ferroviaire française en transformation.

Cette recherche cible trois principales contributions théoriques dans le champ de la SO. Tout d'abord, par l'analyse des changements de rôle, la recherche a pour objectif de montrer la pluralité des formes de *resocialisation*. À la lumière de ces différentes formes, la recherche clarifiera ce que signifie être *resocialisé* pour les salariés expérimentés. Enfin, cette étude vise à identifier les ressources et freins à la *resocialisation* et à les confronter aux facteurs favorables et défavorables connus dans la littérature sur la SO.

REVUE DE LITTÉRATURE

Un état de l'art de la littérature sur la SO, développée majoritairement pour l'étude de l'entrée organisationnelle, permet de mettre en évidence la façon dont les auteurs ont qualifié la notion de succès et d'échec du processus ainsi que les ressources et freins à la socialisation. La convocation de littératures connexes permet d'en tirer des enseignements pour l'étude de la *resocialisation* des employés expérimentés.

La socialisation : indicateurs de succès/d'échec et ressources et freins

Le succès et l'échec de la socialisation

Le succès et l'échec de la socialisation d'un nouvel embauché a d'abord été abordé sous l'angle de l'orientation de rôle. Trois formes d'orientation de rôle sont identifiées dans la littérature (Jones, 1986 ; Nicholson, 1984 ; Van Maanen & Schein, 1979 ; Schein, 1968, 1971a, 1988). La conformité correspond pour un individu au fait d' 'absorber' le nouveau rôle prescrit en acquérant de nouvelles compétences et schémas de références. À l'inverse, l'innovation ou la détermination du rôle apparaît lorsqu'un employé tente de modifier les attentes de rôle qu'il perçoit afin qu'elles lui correspondent. Une forme mixte d'orientation de rôle, dénommée exploration ou ajustement mutuel, fait référence à la modification simultanée de l'individu et du rôle qu'il tient dans un cadre professionnel (Dufour & Lacaze, 2010 ; Fisher, 1986 ; Nicholson, 1984) dans une logique de co-construction (Jaujard, 2011).

Plusieurs études (e.g., Feldman, 1976 ; Perrot, 2008 ; Lacaze & Chandon, 2003) ont souligné également la nécessité d'analyser le succès et l'échec de la socialisation selon les niveaux d'apprentissage et d'intériorisation du nouveau rôle, ces deux états n'étant pas forcément corrélés. Le niveau d'apprentissage est appréhendé par le niveau de maîtrise du rôle ou la clarté de rôle –entendue comme la capacité à comprendre ce qui est

attendu du travail (Bauer et al., 2007). L'intériorisation du nouveau rôle renvoie à son degré d'acceptation et d'adhésion (normes, valeurs, finalités, etc.) par l'individu (Perrot, 2009a, p. 118).

Les ressources et freins à la socialisation

Au-delà de ces indicateurs de succès et d'échec de la socialisation, la littérature s'est également attachée à identifier des ressources et des freins à la socialisation essentiellement au niveau organisationnel et interactionnel.

L'organisation exerce une influence sur la socialisation de l'individu à un nouveau rôle (Van Maanen & Schein, 1979). Cette influence provient des tactiques organisationnelles de socialisation déployées dans le but de mettre ou non à la disposition des individus des sources d'information, des dispositifs de formation, etc. Les recherches ont suggéré que les programmes structurés (e.g. formations, rites formels de passage, journée d'intégration, etc.) favorisent le succès de la socialisation puisqu'ils sont associés à des niveaux élevés d'apprentissage (Saks & Ashforth, 1997b ; Bauer et al., 2007), d'intériorisation (Ashforth & Saks, 1996 ; Ashforth et al., 1998) et d'absorption du nouveau rôle par l'individu (Ashforth & Saks, 1996 ; Allen & Meyer, 1990a ; Jones, 1986 ; Nicholson, 1984). L'absence d'un programme dédié conduit plutôt à l'innovation aussi dénommée « détermination » du rôle (Ashforth, 1997b ; Jones, 1986 ; Mignery et al., 1995 ; Saks & Ashforth, 1997b) et à l'exploration du nouveau rôle (Nicholson, 1984).

Tout individu en situation de socialisation est également plongé au cœur d'une zone interactionnelle non sans influence (Fisher, 1986 ; Kram & Isabella, 1985 ; Miller & Jablin, 1991 ; Van Maanen & Schein, 1979). Si les échanges avec les collègues constituent *a priori* des ressources à la socialisation des nouvelles recrues (Anakwe & Greenhaus, 1999), le rôle ambivalent que les pairs, et notamment les employés

expérimentés, jouent sur la socialisation de la nouvelle recrue, est également souligné (Fisher, 1986 ; Jablin, 2001 ; Miller & Jablin, 1991 ; Schein, 1988). Les messages adressés par la sphère interactionnelle ont une influence significative sur les attitudes des employés vis-à-vis de leur travail et de l'organisation (Salancik, 1977). Les salariés expérimentés peuvent tout aussi bien aider les nouveaux arrivants à interpréter leur nouveau rôle, que dévoyer le sens des événements afin que ces derniers agissent de manière inappropriée (Schein, 1988 ; Van Maanen, 1978). Les travaux fondateurs (Schein, 1988, p. 55) considèrent ainsi que les interactions avec le groupe de pairs sont considérées comme des freins à la socialisation lorsqu'elles « sèment des graines de sabotage, de rébellion ou de révolution ».

La *resocialisation* des employés expérimentés face au changement

La *resocialisation* des employés expérimentés à de nouvelles attentes de rôle prescrites par l'organisation demeure peu développée et abordée de manière indirecte et éparse dans plusieurs champs de littérature : la littérature sur les tactiques organisationnelles de SO ; sur le changement ; dans le courant de recherche sur les transitions de rôle et dans les perspectives sociologique et identitaire de la socialisation.

Le succès et l'échec de la resocialisation

Si l'étude de la littérature sur la socialisation permet d'identifier des indicateurs de succès et d'échec de la socialisation des nouvelles recrues, elle n'interroge pas ceux-ci du point de vue des employés expérimentés confrontés à une situation de changement de rôle planifié. Façonné par les expériences dans le travail, le changement est avant tout une 'expérience individuelle' (Choi, 2011) dont le succès dépend inexorablement de la réaction du destinataire du changement (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004 ; Choi, 2011 ;

Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008 ; Greenhalgh et al., 2004 ; Oreg, 2006 ; Rafferty & Griffin, 2006). De nombreux travaux se focalisent sur un seul versant réactionnel (Oreg, 2006), ou sur une approche dichotomique des réactions face au changement. Les comportements (ou intentions) d'acceptation, d'ouverture (Madsen et al., 2005), d'implication et d'engagement dans le changement (e.g. Cunningham et al., 2002 ; Herold et al., 2007 ; Hornung and Rousseau, 2007 ; Stanley et al., 2005), d'empressement ('readiness', 'willingness') (e.g. Cunningham et al., 2002 ; Eby et al., 2000) ; ou au contraire de résistance, de protestation (Oreg, 2006 ; Stanley et al., 2005) sont ainsi distingués. Quelques travaux s'attachent également à identifier des typologies réactionnelles à l'égard du changement (e.g., Chreim, 2006 ; Bourantas & Nicandrou, 1998 ; Mishra & Spreitzer, 1998 ; Stensaker et al., 2002). Héritant des travaux fondateurs d'Hirshman (1970) (e.g. exit, voice, loyalty) et de Farrell (1983) (e.g., exit, voice, loyalty, neglect), ces études distinguent essentiellement leurs archétypes au regard du caractère actif ou passif de la réaction ; et de la posture constructive/d'engagement ou de résistance/d'opposition adoptée par l'individu face au changement. L'ambivalence identifiée par Chreim (2006) ou encore Piderit (2000) se traduit par une appréhension à la fois négative et positive du changement sur les plans cognitif/affectif et/ou comportemental. Si les auteurs fondateurs des théories du changement (e.g., Beckhard, 1969 ; Kanter et al., 1992) abordaient la 'transgression' ou la 'résistance' au changement comme une 'pathologie organisationnelle', un 'défaut à corriger' (Babeau & Chanlat, 2008 ; Chanlat, 2008), les travaux de Crozier et Friedberg (1977), d'Alter (1990, 2000, 2001), de Reynaud (1989, 1995), Reynaud et Terssac (1992) ou encore de Babeau et Chanlat (2008) ont permis de réhabiliter 'l'acte irrégulier' ou la 'transgression' en repositionnant ce mécanisme au fondement même de toute action collective organisée. Même si l'entreprise peine encore à ne pas stigmatiser ceux qu'elle espère voir s'engager

dans le changement, il semble important de percevoir les ‘déviances’ comme des mécanismes sources d’innovation, qui peuvent être déployées dans l’intérêt de l’organisation (Alter, 2000) ; la ‘conversation’ suggérée par une résistance au changement peut même traduire un niveau d’engagement au travail plus élevé que l’acceptation non réfléchie du changement (Kim & Mauborgne, 2003).

Bien qu’ils ne concernent pas directement la *resocialisation*, ces éléments laissent supposer que la notion de succès ou d’échec de l’ajustement en situation de changement de rôle planifié mériterait d’être révisée. Alors que la littérature sur la SO suggère que la socialisation est un succès lorsque l’employé finit par maîtriser, intérioriser et absorber le nouveau rôle prescrit, la littérature sur le changement semble réhabiliter l’innovation ou la détermination du rôle par l’individu comme une forme de socialisation potentiellement fonctionnelle. En outre, l’ajustement ambivalent reste peu développé dans la littérature sur la SO. Il paraît pourtant envisageable qu’un individu confronté à de nouvelles attentes de rôle prescrites puisse s’ajuster de manière ambivalente sur le plan de l’orientation de rôle (comportemental) et/ou sur le plan de l’intériorisation (adhésion et acceptation partielle des normes et valeurs qui concernent la finalité du rôle).

Les ressources et freins à la resocialisation

Plusieurs ressources et freins organisationnels, interactionnels et personnels à la *resocialisation* peuvent être repérés dans la littérature.

Sur le plan organisationnel, les tactiques de SO, le discours et les attitudes des agents du changement ainsi que le regard porté par la ligne hiérarchique sur l'employé expérimenté peuvent constituer des ressources ou freins à sa *resocialisation*. Très peu mobilisée pour l'étude de la *resocialisation* des employés expérimentés, la littérature sur les tactiques organisationnelles s'est focalisée sur la période d'entrée organisationnelle. Les employés expérimentés ayant une expérience plus importante que celle des nouvelles recrues, les auteurs entretiennent implicitement l'idée selon laquelle l'organisation aurait moins d'efforts à fournir pour les aider à faire face à l'incertitude inhérente au changement de rôle planifié. La mise en œuvre des tactiques organisationnelles de socialisation (e.g. d'investissement, en série, formelles, fixes et séquentielles) décline après les quatre premiers mois passés dans l'entreprise (Hart et al., 2003) alors qu'elle demeure cruciale (Hart et al., 2003) : cela aide les individus à gérer les fortes émotions qu'ils ressentent face à un changement d'envergure (Mossholder, Setton, Armenakis et Harris, 1989). Il apparaît également que les tactiques de socialisation n'ont pas non plus les mêmes effets sur l'engagement des employés expérimentés confrontés à un changement : les tactiques de socialisation « collectives » (formation en groupe) participent à le renforcer (Hart et al., 2003 ; Zeynep, 2013), tandis que les activités sociales le diminuent (Zeynep, 2013). Des travaux restent nécessaires pour comprendre comment les tactiques de socialisation déployées par l'organisation peuvent constituer une ressource ou un frein à leur *resocialisation* (Hart et al., 2003). Il est également reconnu que les comportements de résistance des destinataires du changement peuvent être le fruit des discours et attitudes des agents du changement ; leurs erreurs de communication, la violation des liens de confiance, le manque d'appel à des actions concrètes concernant le changement peuvent ainsi favoriser le rejet du changement planifié (Ford, Ford et d'Amélio, 2008). Les interactions entre les destinataires du changement et les cadres supérieurs d'une part, et

entre les cadres intermédiaires d'autre part, confèrent ainsi au changement un caractère émergent (Rouleau et Balogun, 2011). Sans que ceci ait été étudié, ces travaux laissent ainsi supposer que le discours et les attitudes des agents du changement peuvent constituer une ressource ou un frein à la *resocialisation* des employés expérimentés.

Le regard que les supérieurs hiérarchiques portent sur le travail réalisé par un individu semble également jouer un rôle non négligeable dans sa *resocialisation*. Les situations de transition de rôle peuvent donner lieu à un écart entre les identités proclamées et celles qui sont reconnues par la sphère sociale (Ibarra et Barbulescu, 2010). La perspective sociologique de la socialisation au travail considère que le sentiment de reconnaissance ou de non-reconnaissance du sens que les individus donnent à leur travail constitue une ressource/un frein à la *resocialisation* au cours du temps (e.g., Dubar, 2000 ; Osty & Uhalde, 2007 ; Sainsaulieu, 2014 [1977]).

Sur le plan interactionnel, les liens entretenus avec la sphère relationnelle semblent également constituer une ressource ou un frein à la *resocialisation* des employés expérimentés. Alors que les nouvelles recrues ne disposent pas d'un réseau relationnel, les employés expérimentés de par leur vécu dans l'organisation ont pu tisser des liens au travail. Si les liens forts facilitent la mobilisation politique et la solidarité entre membres d'une même organisation (Granovetter, 1973), ils peuvent également conduire à une intimité excessive, à la conformité des opinions et au rejet des autres collectifs (Nelson, 1989). Ces travaux laissent supposer que les liens forts développés par les salariés expérimentés peuvent aussi bien favoriser les solidarités dans le changement ou son rejet dans une recherche de conformité à un collectif arc-bouté sur ses anciennes pratiques de travail.

Les travaux de Louis (1980ab) conçoivent les employés expérimentés comme possédant de fait des ressources personnelles qui favorisent leur socialisation. En effet, leurs

expériences passées au sein de l'organisation leur permettent de faire sens des événements auxquels ils sont confrontés (Louis, 1980ab). La maîtrise de l'ancien rôle et plus largement la connaissance de l'organisation et de son fonctionnement constituent ainsi des ressources personnelles à la *resocialisation* au cours du temps. Pour autant, les tenants de la perspective identitaire de la socialisation au travail en sociologie (e.g. Dubar, 2000 ; Osty & Uhalde, 2007 ; Sainsaulieu, 2014[1977]) et le courant de recherche gestionnaire sur les transitions de rôle (e.g., Ashforth, 2001 ; Fournier & Payne, 1994 ; Fournier, 1996 ; Ibarra & Barbulescu, 2010) considèrent que l'accumulation d'expériences passées ne favorise pas nécessairement la *resocialisation*. C'est plutôt la perception d'une rupture ou d'une continuité biographique qui représente, dans le premier cas un frein et dans le second, une ressource à la *resocialisation*. Autrement dit, la capacité qu'aurait un individu à trouver une cohérence entre ses différentes socialisations au cours du temps serait favorable au succès de la *resocialisation* (Ashforth, 2001 ; Ibarra & Barbulescu, 2010 ; Fournier, 1996), sans que cela n'ait été spécifiquement étudié dans le cas d'un changement des attentes de rôle.

En conclusion, malgré le fait que la SO soit reconnue comme continue et intervenant tout au long de la carrière d'un individu, les chercheurs se sont focalisés sur la période d'entrée organisationnelle délaissant ainsi les phénomènes de *resocialisation* en contexte de changement. Concevant l'organisation de manière statique et l'individu de manière a-biographique, le courant de recherche gestionnaire de la SO entretient ainsi une vision enchantée de la socialisation : les individus disposent de ressources personnelles et interactionnelles – expériences passées, maîtrise de l'ancien rôle, connaissance de l'organisation, réseau relationnel – leur permettant de se socialiser à un nouveau rôle. L'organisation n'aurait qu'à mettre en place des programmes structurés de socialisation

pour assurer la conformité au nouveau rôle prescrit (absorption, maîtrise et intériorisation du nouveau rôle).

Pourtant, les littératures connexes (littérature sur le changement, les transitions de rôle, la perspective sociologique et identitaire de la socialisation au travail, les réseaux sociaux) suggèrent que la non-conformité au rôle planifié n'est pas nécessairement dysfonctionnelle, que des ajustements ambivalents aux nouvelles attentes de rôle planifiées peuvent être repérés, que certaines tactiques de socialisation, discours et attitudes de la ligne managériale peuvent contribuer à susciter un engagement ou au contraire une résistance au changement, que la sphère relationnelle peut contribuer à soutenir la *resocialisation* ou au contraire à la dévoyer et enfin, que les expériences passées de l'individu peuvent constituer des ressources mais aussi des freins à ses socialisations futures.

Par ailleurs, la façon dont ces ressources et freins organisationnels, interactionnels et personnels s'articulent et participent au succès ou à l'échec de la *resocialisation* d'un employé expérimenté à un nouveau rôle restent méconnus.

Ces constats nous amènent à interroger d'une part, ce qui constitue un frein ou une ressource au succès de la *resocialisation* des employés expérimentés confrontés à un changement de rôle planifié et, d'autre part, la façon dont ces éléments s'articulent pour conditionner l'issue du processus.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de notre recherche est de comprendre quels sont les freins et les ressources au succès de la *resocialisation* des employés expérimentés confrontés à un changement de rôle planifié et comment ceux-ci s'articulent pour conditionner l'issue du processus. De nature compréhensive (Dumez, 2013) et interprétative (Sandberg, 2005), cette recherche

est fondée sur une étude de 35 cas de *resocialisation* d'employés expérimentés confrontés à des changements de rôle. Ces cas sont associés à un jeu de données composé principalement de trente entretiens. Ce canevas de recherche fait l'objet des prochains paragraphes.

Choix du terrain d'étude

L'étude de cas suppose une immersion en profondeur dans un contexte réel (Crowe *et al.*, 2011) propice à la manifestation du phénomène étudié. Depuis le milieu des années 1990, l'entreprise FERR, une compagnie ferroviaire majeure dans un pays européen, fait face à de nouvelles injonctions institutionnelles européennes en matière d'ouverture à la concurrence et d'exigence globale de performance (Codo, 2013). En réaction, comme la plupart des organisations publiques, FERR s'est engagée dans une démarche de Nouveau Management Public (Pichault et Schoenaers, 2012) occasionnant de profondes réformes organisationnelles stratégiques, structurelles, technologiques et culturelles. Au niveau stratégique, 'l'orientation client' initiée à la fin des années 1990 a marqué le passage progressif d'une gestion intégrée à une gestion par 'produit'. Sur le plan structurel, les changements stratégiques ont réorganisé profondément les structures locales de production (réorganisation par activité, fusion d'établissements). En tant que monopole et en perspective de l'ouverture du transport ferroviaire à la concurrence, l'entreprise a notamment dû séparer ses activités de transport de celles de gestion de l'infrastructure. Les changements technologiques, tels que le développement de postes d'aiguillages informatisés éloignés des gares ont également généré un transfert important d'agents et la restructuration de certains établissements. Enfin, à la culture technique, s'est progressivement substituée une culture de « prestation de service » centrée sur le client (en externe et en interne). Tous ces changements ont donné naissance à de nouvelles règles de fonctionnement et modifié en profondeur le « cadre culturel » de l'organisation

(Franfort et al., 1995, p. 417). Le statut d'entreprise publique de FERR conduit les dirigeants à faire évoluer les compétences des employés dont le statut de fonctionnaire, pour un certain nombre d'entre eux, n'autorise pas le licenciement. Les nombreux changements mis en œuvre à FERR ont ainsi créé un large réservoir d'employés expérimentés à socialiser à de nouveaux rôles. L'identification traditionnellement forte à l'organisation mais aussi aux différentes professions qui s'y exercent est par ailleurs de nature à faire émerger de manière saillante ce phénomène.

À l'échelle des agents, ces changements se sont ainsi traduits par de nouvelles attentes de rôle prescrites, que ce soit dans le fonctionnement du collectif de travail ou dans l'exercice du métier.

Données récoltées

Plusieurs sources de données ont été collectées mais la principale modalité de recueil a été l'entretien. Les entretiens ont permis d'obtenir des récits rétrospectifs de cas de *resocialisation*. Ils ont été réalisés en 2013 auprès d'un échantillon ciblé (Lincoln & Guba 1985) de 30 employés expérimentés de FERR interrogés à deux reprises (avec 8 à 13 mois d'intervalle entre les deux entretiens) dans 12 établissements différents. Au sein d'un établissement, interroger plusieurs membres d'une même équipe (onze au total) - un manager et deux agents - a permis d'éclairer le processus de *resocialisation* en accédant aux expériences vécues de manière intersubjective (Suddaby, 2006). Les employés expérimentés désignent les membres de l'organisation qui ne sont pas des nouvelles recrues. La période d'entrée organisationnelle est usuellement circonscrite à la première année suivant le recrutement du salarié (e.g. Perrot, 2008 ; Haueter et al., 2003). Nous avons ainsi sélectionné des employés présents depuis plus d'un an au sein de FERR, occupant des métiers d'interface (entre activités, entre niveaux hiérarchiques) particulièrement exposés aux bouleversements organisationnels, qui redéfinissent les

frontières de leur poste. Ils renvoient aux métiers de dirigeant d'unité et de manager de proximité (qui coordonnent le travail des métiers suivants), d'opérateur de circulation (aiguillage), d'horairiste (libérer les sillons pour assurer des travaux), d'agent de manœuvres (assurer le mouvement des rames) et d'agent d'escale (assurer les procédures de départ des trains et la relation client à quai). La séparation des activités de FERR a notamment contraint les dirigeants d'unité et de proximité à modifier leur façon d'exercer leur rôle en n'interagissant plus avec les activités dont ils ne font pas partie. Certains ont également vu des missions leur être retirées et leurs attentes en matière de performance s'accroître considérablement (plus d'exigences en matière de productivité, de régularité et de reporting). Les opérateurs de circulation, qui autrefois se situaient en gare, ont dû pour certains intégrer des postes d'aiguillages informatisés nécessitant l'usage de nouveaux outils technologiques (informatique vs. boutons poussoirs, manchons). Il leur a également été demandé de ne plus interagir directement avec les activités de FERR (en raison d'une attente d'impartialité vis-à-vis des entreprises ferroviaires) et d'atteindre des niveaux de performance plus élevés en matière de régularité. Les agents de manœuvre ont essentiellement été priés d'appliquer de nouvelles règles de sécurité afin de réduire le nombre d'incidents ferroviaires et de fautes de sécurité. Les horairistes ont été amenés à déménager sur un site commun avec le gestionnaire du réseau et à collaborer avec ce dernier au quotidien. Les agents d'escale voient leurs missions se focaliser sur la relation client et perdre le volet "sécurité" de leur poste. Globalement, l'ensemble des opérateurs perçoit de nouvelles règles de métier suite à la venue de cadres dirigeants porteurs d'un nouveau management public (ex. moins d'événements de convivialité, abolition de pratiques collectivement admises : interdiction de lire sur les tables d'aiguillage, fumer sur les quais etc.).

Par souci de cohérence, l'auteure principale a mené tous les entretiens. Ceux-ci ont été

conduits de manière semi-directive mais sous la forme d'une conversation naturelle (Sandberg, 2005) : dès lors qu'un individu faisait mention d'une modification d'une attente de rôle prescrite, il était questionné sur la manière dont il l'avait vécue, avait été accompagné et s'y était ajusté. Le second entretien avait pour principal objectif de confirmer ou ré-évaluer l'ajustement de l'individu à ce même changement de rôle. Conserver une grille d'entretien souple nous a permis de nous prémunir du risque de circularité (Dumez, 2013) en laissant émerger des thèmes que nous n'avions imaginés au préalable. Le croisement des regards, tant des individus interrogés que des chercheurs, s'est révélé indispensable pour retracer le plus fidèlement possible les cas de *resocialisation* décrites par les différentes parties. Nous avons arrêté la taille de notre échantillon à 30 personnes puisqu'à partir de ce chiffre, nous avons le sentiment d'avoir atteint une certaine saturation thématique. Pour limiter les biais des réponses apportées au cours des entretiens, plusieurs précautions ont été prises. (1) Nous avons veillé à sélectionner des répondants appartenant à divers niveaux hiérarchiques et différentes entités de l'organisation afin d'éviter les biais liés au contexte ; (2) la formulation de questions ouvertes portant sur des événements récents a permis également d'éviter les biais liés à une mémorisation imprécise d'événements anciens ; (3) la demande systématique d'exemples factuels a permis aux chercheurs de s'assurer de la bonne compréhension des événements relatés ; (4) la garantie de l'anonymat a suscité un climat de confiance permettant aux répondants de libérer leur parole ; (5) enfin, le changement étant perçu comme stratégique au niveau individuel, l'intérêt des participants à l'enquête pour le sujet était une motivation à répondre de manière juste et précise. Tous les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits et ont duré entre 40 et 120 minutes avec une moyenne de 90 minutes.

Une variété de documents a aussi été utilisée pour appréhender les changements de

FERR : de la documentation interne, institutionnelle (rapports d'activité, documentation de la direction des ressources humaines), externe (tracts syndicaux, coupures de presse etc.) et opérationnelle (documentation technique, compte-rendu de réunions d'équipe etc.). Nous avons également réalisé des observations au sein d'un groupe de travail constitué de DRH et de représentants syndicaux. L'auteure principale était chargée d'aider ses membres à appréhender les évolutions des métiers au sein des collectifs. Cette posture lui a non seulement permis de rencontrer des informateurs clefs experts des changements organisationnels, mais également de légitimer sa présence au sein des établissements et d'accéder ainsi plus facilement aux équipes locales. Un rapprochement entre le récit des répondants et les changements décrits dans la documentation et les comptes-rendus de réunions a été réalisé. Cette triangulation des données a permis notamment de distinguer les modifications de rôle résultant du changement organisationnel de celles dépendantes d'autres facteurs (demande personnelle, renouvellement des effectifs, amélioration de l'outil de travail).

Sélection des cas

La méthode des cas s'avère particulièrement adaptée à une approche compréhensive d'un phénomène (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994). Un cas peut être défini comme « une singularité susceptible d'être isolée », « une structure » délimitée par « une frontière plus ou moins floue » (Dumez, 2013, p. 13-14) déterminée empiriquement ou de manière abstraite (catégorie fournie par une théorie, une situation d'observation, etc.). Nos cas de *resocialisation* étudiés ont été délimités empiriquement à partir de deux éléments : seules les situations faisant état d'une nouvelle attente de rôle prescrite à l'égard d'un employé expérimenté datant de moins d'un an et d'une forme d'ajustement (orientation de rôle, niveau d'apprentissage et d'intériorisation) de la part de ce même employé ont été

retenues. Les modifications de rôle non liées aux changements organisationnels (e.g. nouveau supérieur hiérarchique ou mutation géographique à la demande de l'agent) ont ainsi été écartées. Lorsque les modifications de rôle n'étaient pas décrites avec suffisamment de précision pour identifier les ressources et freins à la socialisation, celles-ci ont également été écartées du matériau.

Parmi l'ensemble du matériau récolté, 35 cas de *resocialisation* ont été sélectionnés car ils correspondent aux critères énoncés par Stake (2006) : ils sont révélateurs du phénomène à l'étude, encadrés dans une diversité de contextes locaux et accessibles au chercheur menant l'étude empirique. Au total, 35 cas de *resocialisation* liés au changement ont été identifiés selon ces critères. Vingt-cinq répondants ont donc été confrontés à 1 changement de rôle et 5 répondants à 2 changements de rôle. Les caractéristiques des 35 cas de *resocialisation* sont synthétisées dans le tableau A qui figure en annexes.

Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée selon notre perspective compréhensive (Hlady-Rispal, 2002; Dumez, 2011b). Elle a pour objectif « d'aider à voir d'une façon nouvelle » (Dumez, 2011, p. 195) le processus de resocialisation organisationnelle. Cela implique de nous concentrer sur la compréhension du phénomène étudié dans son contexte, plutôt que de chercher une forme d'universalité (Hlady Rispal, 2002).

Cette approche interprétative (Avenier & Gavard-Perret, 2012) considère que le monde est une expérience vécue reliée à un sujet conscient (Sandberg, 2005), « une réalité interprétée par les hommes et possédant pour ces derniers un sens de manière subjective » (Berger & Luckmann, 2007[1966], p. 70). Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons donc analysé dans un premier temps à partir du récit d'expérience des

individus, la façon dont les individus interrogés estiment avoir vécu le changement de rôle prescrit à leur égard. Il s'agissait à la fois de coder le matériau à partir des cadres théoriques identifiés dans la littérature (David, 2000) sur la SO mais également de compléter/modifier/préciser ces catégories lorsque nous étions confrontées à des faits surprenants, c'est à dire non-prédits par la littérature sur la SO et issus de l'interprétation des répondants.

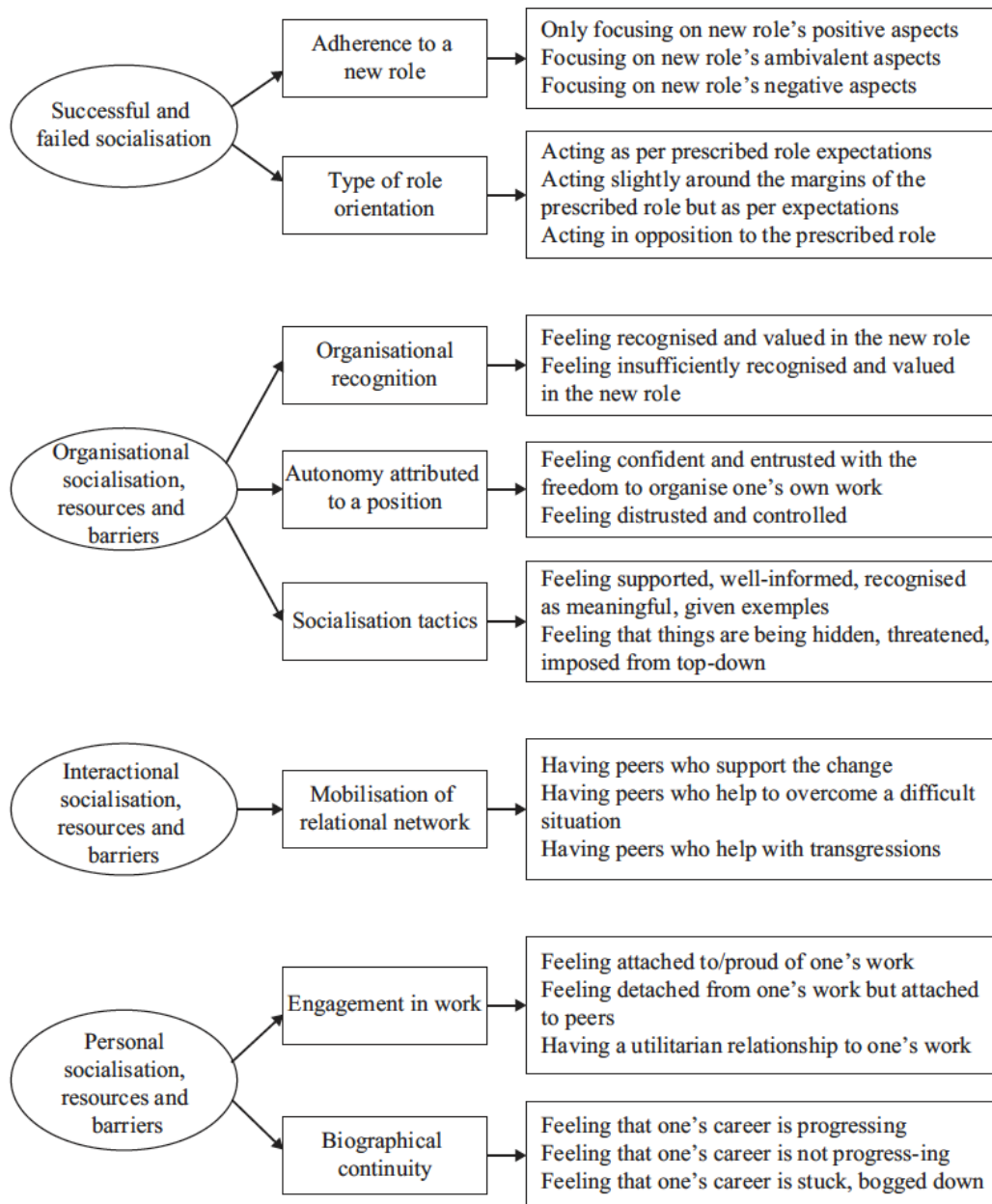
Ainsi, à partir des interprétations des répondants, si les grandes catégories - succès/échec de la *resocialisation* ou encore ressources/freins organisationnels, personnels et interactionnels - ont été repérées dans notre étude de cas ; la façon dont plusieurs de ces dimensions se déclinent selon les cas a été largement enrichie par les interprétations du phénomène par les individus. Les catégories identifiées dans la littérature ont ainsi pu être enrichies selon leurs points de vue. À titre illustratif, nous pensions a priori que les individus pourraient adhérer ou non à leur nouveau rôle. Pourtant, certains individus soulignent à la fois les aspects positifs et négatifs de leur nouveau rôle laissant supposer un niveau d'adhésion "ambivalent" à ce dernier. De même, nous avons pu constater que les individus confrontés à un changement de rôle pouvaient se sentir reconnus et valorisés dans leur nouveau rôle ou au contraire éprouver un certain déficit de reconnaissance et de valorisation. Autre exemple, tandis que la littérature sur la socialisation considère que les tactiques de socialisation institutionnalisées favorisent le succès de la socialisation, nos résultats ont montré que, du point de vue des individus, c'est le fait de « se sentir accompagnés, informés », ou au contraire qu' « on ait le sentiment qu'on nous cache des choses, qu'on nous menace » ou encore qu' « on nous impose le changement de rôle » qui constituent des ressources ou à l'inverse des freins organisationnels à la *resocialisation*.

Les chercheurs ont ensuite interprété, en fonction du discours des répondants, la façon dont se combinent les différentes ressources et freins à la *resocialisation* pour conditionner des formes *typiques* de *resocialisation*. Quatre *formes typiques* ont été repérées : les individus qui se rapportent à *la conviction* témoignent d'une forte adhésion et d'une absorption d'un nouveau rôle ; ceux qui relèvent de *la débrouillardise*, y adhèrent de façon modérée et s'engagent dans des comportements d'exploration. Ce qui distingue ceux qui font état de *résignation* de ceux qui relèvent de *la transgression* est leur façon de réagir face au nouveau rôle. Les premiers l'absorbent malgré leur faible adhésion, les seconds font semblant de l'absorber ou déterminent eux même leur nouveau rôle.

Le choix des quatre *formes typiques de resocialisation* a été guidé par la comparaison des variances inter- et intra-cas de manière à minimiser les variations à l'intérieur de chaque type et à maximiser la différence entre les types (Robette, 2011). Elles relèvent d'une « réalité intersubjective » (Sandberg, 2005) puisqu'elles présentent certaines régularités temporairement stables (Yanow, 2006) sur lesquelles nous nous sommes arrêtées.

L'interprétation des données et l'ensemble des étapes de codage ont été réalisés par les deux chercheurs qui conduisent l'étude. Le double codage a conduit à la reformulation systématique des interprétations divergentes jusqu'à l'obtention d'un consensus. L'analyse des données n'a pas été un processus linéaire mais a fait l'objet de remaniements à mesure que les chercheurs gagnent en clarification et en compréhension du phénomène. Sur les 1200 pages retranscrites, seules les données les plus évocatrices ont été sélectionnées pour illustrer les thèmes, concepts et dimensions mises au jour. La figure 1 représente sous forme graphique la manière dont les catégories issues de la littérature sur la SO ont été enrichies par l'étude qualitative. Les données en gras ont émergé du matériau.

Figure 1. Structure de données : la *resocialisation* des employés expérimentés confrontés à un changement de rôle planifié



RÉSULTATS

Afin de faciliter la compréhension des ressources et freins à la *resocialisation* des employés expérimentés confrontés à un changement de rôle planifié, les résultats sont présentés en quatre étapes. La première consiste à analyser les nouvelles attentes de rôle exigées des agents expérimentés. La deuxième expose les quatre formes *typiques* de *resocialisation* identifiées. À la suite, nous montrons comment chaque forme de *resocialisation* se traduit par le succès ou l'échec de la *resocialisation* et introduit chaque ressource et frein identifié. La quatrième étape des résultats expose la façon dont les ressources et freins s'articulent pour conduire au succès ou à l'échec de la *resocialisation* en fonction des cas rencontrés.

La délimitation du changement de rôle

À l'échelle des agents de FERR, les changements se sont traduits par de nouvelles attentes de rôle prescrites par la ligne hiérarchique, que ce soit dans le fonctionnement du collectif de travail ou dans l'exercice du métier. Six nouvelles attentes de rôle ont été repérées dans le discours des répondants.

Interagir seulement avec son activité (et non plus agir comme une entreprise intégrée)

La majorité des agents souligne le fait que les relations de travail sont davantage cloisonnées que par le passé. Au moment de la première collecte de données, il leur avait été clairement formulé qu'ils devaient cesser d'entretenir des relations avec les membres d'autres services pour interagir seulement avec le leur. Pour entrer en contact avec d'autres entités, ils doivent désormais passer par des acteurs d'interface (e.g., des chargés de concertation) et effectuer des « prestations de services » inter-entités, là où l'entraide était de mise. Face à l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire, il est également spécifiquement demandé à l'ensemble des agents de circulation d'assurer une impartialité vis-à-vis des entreprises ferroviaires en passant par un « chef régulation » en lieu et place d'un contact direct.

« Avant, on pouvait appeler librement. Maintenant, cela ne se fait pas comme ça. On doit être complètement impartial. Les relations sont beaucoup moins transparentes qu'avant. Par téléphone, on arrive encore à avoir quelques personnes. Mais normalement ça ne devrait plus [...] Il y a les chargés de concertation chez RESEAU. On doit les contacter et ils vont contacter les entreprises ferroviaires pour avoir l'information qu'ils vont nous transmettre. » (cas 23)

« Les agents des autres activités, on leur apprend à ne plus entrer en contact avec nous. » (cas 26)

Collaborer avec le gestionnaire du réseau situé sur le même site

Les agents et dirigeants de proximité de la partie régulation de FERR perçoivent également certains changements dans les profils de leurs donneurs d'ordre. Ils sont désormais pilotés par des personnes qui gèrent le réseau. Celles-ci n'ont pas le même profil que les dirigeants de FERR : elles sont diplômées de « grandes écoles », dotées de connaissances théoriques importantes, mais sans « expérience terrain ». Il est demandé aux acteurs de proximité de collaborer avec les personnes du réseau au quotidien sur un même site.

« [Ton ironique] On allait mettre en place une cellule au sein de RESEAU qui allait nous préparer le travail avec [Nom du nouveau logiciel], en faisant des études. Une fois ces études faites, et bien faites, par des gens recrutés et surdiplômés par rapport à nous, des bac+4 ou 5... Même sans avoir été au chemin de fer depuis longtemps, ils sauraient tout de suite faire des horaires. Ils allaient nous envoyer les études pour qu'on les recopie dans [Nom de l'ancien logiciel]. » (cas 16)

« Les attachés-cadres, qui viennent des grandes écoles, arrivent là et comprennent très vite. Mais s'ils ne connaissent pas la technique, c'est très dur à faire passer. » (cas 25)

Utiliser une nouvelle procédure de travail ou une nouvelle règle de métier

Plusieurs agents mentionnent un accroissement des règles et des procédures à appliquer pour chaque geste métier en vue de mieux répartir le travail ou d'améliorer la sécurité (de nombreux incidents en matière de sécurité ayant été déplorés par le passé). Parmi ces procédures, le « tout-tiré » (les trains étaient refoulés par le passé « à l'aveugle ») est mentionné au cours de la première collecte de données. L'utilisation du « stobbly » (machine qui vise à assurer le freinage à distance) est devenue obligatoire lors de la seconde collecte de données. Il est également explicitement demandé aux agents d'abolir certaines pratiques de métiers collectivement admises, telles que « fumer sur les voies », « traverser les voies » ou encore lire sur une table d'aiguillage pendant les heures creuses.

« Maintenant c'est tout-tiré! » (cas 10)

« On nous demande plus de sécurité dans notre travail [...] Il y a eu des petits problèmes, des accostages lors des manœuvres, des oublis. » (cas 7)

« Maintenant il faut qu'on mette le Stobbly parce qu'il y a eu un accident en face. »
(cas 10)

Utiliser un nouvel outil technologique (poste d'aiguillage informatisé)

Les changements technologiques reconfigurent les gestes professionnels, mais également l'identité et la culture-métier de certains collectifs de travail. C'est le cas notamment des agents de circulation qui, jusqu'alors implantés en gare, doivent désormais exercer leurs métiers dans des Postes d'Aiguillage Informatisé (PAI). Les agents des PAI perçoivent un contraste important dans la manière d'exercer leur rôle : alors qu'en gare ils « traçaient » des voies et itinéraires, ils travaillent aujourd'hui sur un logiciel avec des tracés déjà programmés.

« Et surtout, ce n'est plus du tout le même boulot. Maintenant, on fait de la surveillance de programmation. Tous les trains sont programmés et on fait de la surveillance. Avant, c'était nous qui faisons rouler les trains [...] Nous faisons nous-mêmes les voies, les itinéraires. » (cas 28)

« Il y a toutes les nouvelles technologies. Avant c'était des PRS, on appuyait sur des boutons. Aujourd'hui, tout se fait par informatique, des clics avec la souris. »

(cas 26)

Atteindre un niveau de performance plus élevé

Plusieurs agents considèrent que les exigences en matière de performance ont fortement augmenté au fil du temps en raison d'une multiplication des objectifs qui leur sont assignés en matière de traçabilité, de régularité, de sécurité, d'information voyageur. Ces nouvelles attentes sont le résultat de « l'orientation-client » à l'échelle organisationnelle. L'exigence de régularité s'avère d'autant plus importante face à la croissance du trafic depuis la mise en place du cadencement.

« Aujourd'hui... Je ne dis pas que ce n'est pas bien. Il y a une traçabilité de tout ce que j'ai vu, et tous les jours. Mais ça génère beaucoup de travail. » (cas 12)

« On nous demande de plus en plus de choses [...] On est tombé dans les objectifs. Je pense qu'on a voulu faire à l'américaine : des objectifs, on n'a que ça. » (cas 4)

« Aujourd'hui on tend beaucoup plus vers le client, informer le client surtout. » (cas 30)

« Nous avons beaucoup de pression [...] C'est extrêmement lourd. Il faut analyser toutes les pertes de temps, faire remonter aux agents quand ils ont mal travaillé. [...] C'est la grosse pression nouvelle... » (cas 27)

« Toutes les semaines, des graphiques sortent pour montrer les pourcentages de retards. On nous demande d'être dans une fourchette, dans le vert, dans un certain pourcentage à ne pas dépasser. Plus de pression sur la régularité. » (cas 1)

Ne plus exercer une des missions allouées au poste, se voir ajouter des missions périphériques

La séparation des branches et activités de FERR a également généré un rétrécissement du champ d'action des opérateurs désormais cantonné aux missions « voyageurs ». Ce

« cloisonnement » est d'autant plus prégnant que les agents ont eu une formation initiale fondée sur de la polycompétence. Pour combler le manque d'activité dans certaines gares, de multiples missions ont été ajoutées à des agents qui avaient initialement une formation d'aiguilleur : la surveillance de voies, le courrier, la communication sono, etc.

« Ici avant, on faisait du fret, on allait au poste d'aiguillage, on voyait tout. Quelqu'un qui était à la réserve voyait de tout. Il faisait du fret, du voyageur et de l'infra[structure]. Un jour, il était à la gare, un autre, au dépôt, le lendemain, à l'aiguillage. C'était vraiment diversifié. Maintenant, c'est plutôt bloqué. Un train fret qui serait en panne en gare, il ne faut pas y toucher. On n'a pas le droit de l'aider. On peut juste lui prêter le téléphone, c'est tout. A la base, j'ai une formation pour faire aiguilleur, fret et voyageurs. » (cas 3)

Les différentes formes de *resocialisation*

Par la combinaison du niveau d'adhésion et de l'orientation du rôle (figure 1), quatre formes de *resocialisation* typiques ont pu être identifiées dans le matériau. Elles conjuguent un type d'ajustement cognitif/affectif avec un type d'ajustement comportemental. Les cas étudiés ont en effet pu être aisément catégorisés dans l'une ou l'autre de ces formes et aucune exception n'est apparue. Des vignettes illustrent chacune des quatre formes de *resocialisation* et relatent avec des *verbatim* comment les différentes dimensions de la *resocialisation* (figure 1) s'agencent entre elles.

Comme nous le verrons plus loin, les quatre formes caractérisent ce qui constituent pour les salariés expérimentés le succès ou l'échec de la *resocialisation*. Nous observerons par ailleurs que ces idéaux-types articulent singulièrement les différentes dimensions de la *resocialisation*.

La conviction

La première forme de *resocialisation* appelée *la conviction* témoigne d'une absorption et d'une forte adhésion au nouveau rôle prescrit. Neuf cas (cas : 1 ; 5 ; 9 ; 17 ; 18 ; 24 ; 26 ; 30 ; 35) correspondent à la *conviction*. Le cas 9 servira de vignette illustrative.

Vignette 1. Un exemple de *resocialisation* par la *conviction* (cas 9)**Situation étudiée : atteindre un niveau de performance plus élevé (traçabilité et sécurité)**

Rentré en 2011 au sein de FERR, Maxime dirige une équipe de 23 agents au sein de son établissement. Diplômé d'un BTS, Maxime a eu des difficultés à trouver un emploi avant d'intégrer FERR. Cumulant des petits boulots qui ne lui *plaisaient pas du tout* dans le privé - la sécurité, la mécanique et la menuiserie -, il a été particulièrement heureux de trouver un emploi stable et à responsabilité au sein de FERR. Il a passé sans encombre l'ensemble du processus de recrutement et a bénéficié de plusieurs formations pour arriver au poste de manager d'équipe.

Parachuté au sein d'un établissement ayant connu *plusieurs accidents tels que des déraillements*, il a été demandé à Maxime d'améliorer le niveau de sécurité au sein de l'établissement par une intensification du contrôle de ses agents. Maxime a absorbé cette nouvelle attente de rôle tant sur le plan comportemental que cognitif et affectif. Il effectue de *nombreux contrôles* auprès des agents, *ajoute des règles*, déclare être *toujours derrière eux*, quitte à ce que certains puissent se sentir *un peu opprimés*. Le niveau d'adhésion de Maxime à cette nouvelle attente de rôle est élevé : il considère que cette nouvelle exigence est *normale* puisque FERR *travaille pour un client avec des exigences à satisfaire* et qu'elle représente une opportunité pour FERR d'améliorer sa performance globale et de faire *des bénéfices*. Il justifie également l'ajout de ces règles de sécurité et l'intensification du contrôle au regard *des fautes* et *des erreurs* des agents. Elles permettent de *les obliger à le faire*. Plus généralement, Maxime considère que la sécurité est une valeur importante. Il dit avoir *été élevé dans le monde du travail avec la sécurité* et considère que *ce n'est pas normal que quelqu'un puisse ne pas la respecter*. Enfin, cette nouvelle attente de rôle s'inscrit pour lui de manière naturelle dans son déroulé de carrière. Appliquer de nouvelles règles de sécurité correspond pleinement aux missions d'un manager, poste pour lequel il a été formé. Il ressent donc une certaine continuité biographique entre ses socialisations au cours du temps.

Maxime se sent plutôt chanceux eu égard à ce que FERR lui apporte. FERR reconnaît ses compétences et sa valeur dans les missions - *diriger une équipe, avoir des responsabilités* - et le *bon salaire* qu'elle lui octroie. Il est également sensible à l'autonomie qui lui est confiée : le poste de dirigeant de proximité revient pour lui à *diriger sa propre entreprise*.

Sur le plan personnel, Maxime se dit *fier de bien faire* son travail et témoigne ainsi d'un fort engagement professionnel. Pour se conformer au rôle que l'on attend de lui, Maxime n'hésite pas à mobiliser sa hiérarchie pour porter le changement et menacer de sanction les agents qui ne souhaitent pas se conformer aux nouvelles exigences de sécurité. Il considère que la sécurité peut être vécue comme *une contrainte* pour certains agents qui

sont automatiquement contre les chefs, par principe. Si sa hiérarchie le soutient, il regrette que celle-ci soit bloquée au-dessus, par les syndicats.

La débrouillardise

Huit cas (cas : 2 ; 6 ; 13 ; 16 ; 22 ; 29 ; 33 ; 34) reflètent un processus de *resocialisation* aboutissant à l'exploration de la nouvelle attente de rôle avec un niveau d'adhésion moyen. Le cas 16 servira de vignette illustrative.

Vignette 2. Un exemple de *resocialisation* par la *débrouillardise* (cas 16)

Situation étudiée : collaborer avec le gestionnaire de réseau sur un site commun

Laure, aujourd'hui manager, se décrit comme *une vieille horairiste*. Entrée à la FERR en 1990, elle a connu FERR en tant que groupe intégré avant la séparation du transporteur et du réseau. La relation avec la direction du Réseau a été vécue de manière très éprouvante par elle et ses équipes durant plusieurs années : *L'arrivée de RESEAU en 2003, il y a dix ans, a tout changé dans la façon de travailler. [...] Du jour au lendemain, on a commencé par nous imposer de ne plus parler aux activités. Nous n'avons pas compris. Et cela a été très mal accompagné. On a eu le sentiment qu'à RESEAU avaient été mis en place des gens qui ne connaissaient rien, qui nous ont imposé des façons de faire. Ils nous ont fait faire tout et n'importe quoi. On avait l'obligation de suivre leurs consignes. La qualité s'en est trouvée considérablement dégradée.*

Au regard de cette expérience, la nouvelle attente de collaborer avec le gestionnaire de réseau sur un site commun a été perçue de manière ambivalente par Laure. Ce qui la gêne le plus est le manque de prise en compte des attentes de son équipe sur le plan ergonomique et la peur de l'absorption de son unité par RESEAU - *Ce n'était pas tant le déménagement physique puisqu'on reste dans la même ville et que ce n'est pas une grosse contrainte pour les uns et les autres. Mais il y avait un gros impact psychologique vis-à-vis du rapprochement avec RESEAU, qui était assez négatif [...] Je trouve quand même qu'au niveau de ce qu'on appelle le sillon, c'est-à-dire les horaires, c'est quand même RESEAU qui nous bouffe. Sur le plan ergonomique, ce n'était ni fait, ni à faire.* Elle dit pour autant comprendre ce rapprochement *sur le plan idéologique et philosophique* et considère devoir montrer l'exemple en tant que manager. Elle dit avoir développé au fil du temps une *vision positive* de cette nouvelle attente de rôle et même y trouver quelques bénéfices : *on ne peut pas le nier, à partir du moment où nous étions deux entités à travailler dans un même domaine, le fait de travailler côte à côte simplifie les choses. C'est facile de se retrouver.* Laure éprouve quelques réticences affectives à la remise en question symbolique de l'autonomie de FERR mais se dit *obligée de reconnaître* que les agents de RESEAU sont réellement devenus performants.

Sur le plan comportemental, Laure adopte une orientation de rôle de type exploration. Elle dit avoir *plein d'idées pour mettre des choses en place [...] toujours en vue de faciliter la vie des agents* et le rapprochement des deux entités. Elle se conforme aux nouvelles exigences tout en étant force de proposition dans la manière d'y répondre. Laure s'est ainsi beaucoup investie pour faire modifier la configuration des espaces de travail et n'hésite pas à donner son avis auprès de ses supérieurs hiérarchiques afin que

les conditions d'aménagement et d'échange avec les agents de RESEAU puissent être modifiées - *Il y a eu des entretiens individuels, auxquels j'ai participé, des entretiens collectifs [...] On a bataillé avant pour ne pas venir, pour venir dans des conditions un peu différentes de celles qui nous étaient imposées.*

Concernant les ressources octroyées par l'organisation, Laure considère que globalement, la confiance qui lui est témoignée est forte. Son responsable hiérarchique reconnaît son investissement et ses compétences : *au cours de mon EIA, il m'a fait tous les compliments que tout le monde aimerait recevoir. Il savait que ça se passerait bien mais c'est encore mieux que ce qu'il imaginait, que mon boulot était formidable.* Il lui octroie toujours un même niveau d'autonomie : *il lui fait confiance* et sait que son *équipe roule*.

Laure porte un regard satisfait sur sa carrière : elle a gravi *différents échelons*, obtenu des *qualifications et responsabilités en termes de management de groupe*. Après avoir tenté une reconversion en Ressources Humaines, on lui a permis de revenir aux horaires, qu'elle considère comme sa *maison, sa grande famille* depuis un an. Le déménagement lui a également apporté certaines satisfactions sur le plan matériel : *Globalement, pour ce qui nous concerne les bureaux nous plaisent. [...] Au niveau du bâtiment proprement dit, il est beau. Nous avons été satisfaits aussi. RESEAU a fait un très gros effort de participation pour la cantine !* Elle parvient progressivement à faire sens de ses différentes socialisations au cours du temps chez FERR, même si cela reste encore inachevé. Elle essaye de se faire à l'idée de collaborer avec les agents de RESEAU qu'elle côtoie désormais quasiment au quotidien et apprécie le fait qu'ils aient modifié leur posture vis-à-vis de FERR.

Laure cultive des ressources personnelles qui favorisent son ajustement à la nouvelle attente de rôle. Elle a maintenu un niveau d'engagement dans le travail très élevé, se dit *très attachée à la FERR, cheminote* dans l'âme et fortement liée à la *grande famille* des horaires.

Elle s'est également forgée un réseau relationnel qu'elle mobilise pour faciliter l'adaptation du changement sur le terrain, auprès des agents. Elle discute beaucoup avec un manager de RESEAU dont elle apprécie le relationnel. Ces discussions lui permettent d'apporter des informations complémentaires à ses agents pour faciliter la collaboration sur site.

La résignation

Quinze cas (cas : 3 ; 4 ; 7 ; 8 ; 11 ; 12 ; 14 ; 15 ; 19 ; 20 ; 21 ; 23 ; 25 ; 27 ; 31) témoignent d'un processus de *resocialisation* aboutissant à l'absorption de la nouvelle attente de rôle avec un niveau d'adhésion faible. Le cas 4 servira de vignette illustrative.

Vignette 3. Un exemple de *resocialisation* par la *résignation* (cas 4)

Situation étudiée : atteindre un niveau de performance plus élevé en matière de traçabilité

Entrée à FERR en 1999, Sandrine a travaillé en tant qu'assistante régularité, assistante travaux avant d'occuper le poste de manager d'équipe. Arrivée à l'escale en zone diffuse (gare de campagne), Sandrine a vu son rôle de manager évoluer fortement avec la mise

en place du plan de veille informatisée (reporter les contrôles des agents sur une grille d'analyse des écarts). Ce nouvel outil oblige les dirigeants de proximité à effectuer davantage de missions de traçabilité au détriment d'une présence sur le terrain.

Sur le plan comportemental, Sandrine se sent dans l'obligation d'accomplir cette nouvelle mission en tant que manager : *Même si on n'est pas toujours d'accord avec les objectifs, on fait partie de l'encadrement. Il faut quand même reporter les objectifs sur l'équipe.* Sur les plans cognitif et affectif, elle déclare pourtant ne pas s'y habituer : *je fais avec.* Elle appréciait fortement la relation aux agents sur le terrain et considérait que le cœur de son métier était justement *la proximité.*

Sandrine se dit fortement déçue des ressources octroyées par l'organisation. Elle souffre d'un *manque de reconnaissance* et d'un réel *manque de suivi*. Le plan de veille informatisée semble avoir remplacé tout le pilotage humain dont elle bénéficiait par le passé et reste seule avec un sentiment d'être abandonnée face aux questions qu'elle se pose.

L'autonomie dont elle disposait dans l'organisation de son travail n'est plus possible, à cause des nouveaux objectifs qui lui sont assignés. Pour elle, ce qui ne va pas à FERR *c'est qu'il y a trop de hiérarchie* et que celle-ci impose des procédures qui encombrant le travail des dirigeants de proximité.

Sur le plan personnel, Sandrine témoigne d'un niveau d'engagement ambivalent dans son travail. Elle reste très investie pour ses agents et parce qu'elle le fait également par acquis de conscience professionnelle (en échange de son salaire), mais elle se désengage et se désolidarise de sa hiérarchie. *Ce sont les agents qui me font venir le matin.*

Pour répondre aux nouvelles attentes de rôle qui lui sont assignées à elle et son équipe, elle mobilise son réseau relationnel pour s'en sortir en situation et pallier le manque de moyens dont elle dispose. *[Avec les agents] On se démerde. On s'arrange ! On fait de la couture.* Elle peut également compter sur son assistant qui lui apporte son soutien lorsqu'elle en a besoin. Plus globalement, Sandrine ressent une certaine rupture biographique dans la succession de ses socialisations au cours du temps. Se sentant bloquée en termes de perspectives de carrière et n'adhérant pas au *management à l'américaine* qui contamine sa fonction, Sandrine envisage de quitter FERR dans un futur proche pour éventuellement rejoindre l'une de ses filiales.

La transgression

Trois cas (cas : 10 ; 28 ; 32) témoignent d'un processus de *resocialisation* aboutissant à la détermination (cachée ou non) du rôle avec un niveau d'adhésion faible. Le cas 10 servira de vignette illustrative.

Vignette 4. Un exemple de *resocialisation* par la *transgression* (cas 10)

Situation étudiée : utiliser une nouvelle procédure de sécurité

Arrivé à la FERR en 2001, après avoir eu une expérience professionnelle dans le privé, Pierre est entré à FERR pour la sécurité de l'emploi - *J'en avais marre de faire ce que je faisais. J'ai postulé à pas mal d'administrations et c'est FERR qui m'a répondu en premier [...]* Maintenant, on y rentre pour la sécurité de l'emploi, parce que c'est

tranquille. Ayant toujours exercé le même type de métier dans la manœuvre de rames, il perçoit une profonde modification des attentes qui lui sont formulées. Désormais, la hiérarchie lui demande d'appliquer de nouvelles procédures de sécurité pour accomplir les gestes métiers que lui et son collectif de travail font de la même façon depuis plusieurs années.

Sur le plan comportemental, Pierre agit comme on lui demande de faire, mais confesse qu'il applique rarement ces nouvelles procédures en l'absence des chefs. C'est rare qu'on l'applique. (Si on vous contrôle sans prévenir ?) On ne le fait que la nuit et les week-ends. (S'il y a un incident et qu'il n'y a pas le Stobbly [un appareil pour freiner le train en étant à quai] ?) On fera un trou dans le tuyau pour dire qu'il ne marche pas. On improvisera !

Sur les plans cognitif et affectif, Pierre n'adhère pas à ces nouvelles procédures, qui ont selon lui pour seule utilité de couvrir les chefs en cas d'incident. Celles-ci le ralentissent également dans l'exercice de ses missions ce qui ne lui permet pas de répondre aux objectifs de régularité qui lui sont assignés. Si on les applique, tous les trains sont en retard et même ne partent pas. Ces nouvelles procédures auraient pour objectif officieux de supprimer des postes et de casser les solidarités collectives en les faisant travailler seuls. Avant, on était toujours en équipe. [...] Maintenant, on est plus souvent tout seul.

Concernant les ressources octroyées par l'organisation, Pierre exprime clairement que le changement leur est imposé et s'attriste de la baisse du niveau de reconnaissance que sa hiérarchie lui témoigne face au déséquilibre qu'il perçoit entre ce qu'il donne à l'organisation et ce qu'il en reçoit : [On me demande] que je sois ponctuel, motivé, que je respecte les règles de sécurité. [...] Mais ça n'est pas toujours récompensé à sa juste valeur, c'est sûr et certain. [A quoi le voyez-vous ?] Par rapport à l'évolution de carrière. Normalement, tout le monde est qualif C. Il n'y a que moi comme qualif B. Cela fait deux ans qu'on m'avait promis. [...]

Son métier semble également avoir perdu en autonomie depuis les divers incidents qui se sont produits sur son établissement. Ils [sa hiérarchie] viennent tous les jours, ils posent des questions, comme la police. Et ils essaient de faire craquer. Des chefs sont venus et revenus.

Sur le plan personnel, il témoigne d'un niveau d'engagement assez faible à l'égard de son travail, pour lequel il ne perçoit qu'une utilité extrinsèque : obtenir une rémunération et la sécurité d'un emploi qui permet d'obtenir des crédits facilement.

Ses pairs représentent pour Pierre une ressource pour transgresser dans son travail. Ils se couvrent mutuellement pour agir comme bon leur semble en l'absence des chefs et gagner en productivité. C'est la sécurité. On ne le fait pas parce que ça va plus vite. [Et devant les chefs...] Quand on a rendez-vous, on regarde le bouquin vite fait quinze minutes avant.

Pierre se sent aujourd'hui « bloqué » dans sa trajectoire professionnelle. Je suis bloqué. Je n'ai pas le choix. – Ayant envie de gravir les échelons hiérarchiques, Pierre considère que lui et ses pairs se sentent aujourd'hui tous confinés au sein de l'établissement sans perspective professionnelle.

Cinq employés ont été confrontés à deux modifications de rôles et ont adopté des formes de *resocialisation* différentes. Il s'agit d'un manager (cas 1 : *conviction* et cas 2 : *débrouillardise*), d'un second manager (cas 12 : *résignation* et cas 13 : *débrouillardise*),

d'un troisième manager (cas 26 : *conviction* et cas 27 : *résignation*), d'un opérateur de circulation (cas 28 : *transgression* et cas 29 : *débrouillardise*) et d'un agent d'escale (cas 31 : *résignation* et cas 32 : *transgression*). Ces cas montrent que la réaction d'un même individu à un changement organisationnel n'est pas univoque, ce qui sera discuté plus loin.

Le succès et l'échec de la *resocialisation*

La *resocialisation* au nouveau rôle décrit la manière dont l'individu et son rôle se sont finalement reconfigurés à un instant T. Nos résultats montrent dans un premier temps que la *resocialisation* relève d'une combinaison singulière entre des ajustements comportementaux et cognitifs/affectifs ; ces ajustements sont spécifiques à chacune des quatre formes de *resocialisation* repérées dans nos données et reflètent les différentes modalités du succès ou de l'échec de la *resocialisation*.

Dans le cas de la *conviction*, l'absorption se traduit sur le plan comportemental par des comportements de conformité aux nouvelles attentes de rôle. L'adhésion forte est le reflet d'une intériorisation de ces dernières, légitimées et partagées par l'individu confronté à un nouveau rôle. C'est notamment les cas dans lesquels les agents considèrent que les nouvelles attentes en matière de régularité, de ponctualité et d'information voyageurs sont devenues les leurs.

« [On attend de moi] de faire mon travail, de faire partir les trains à l'heure, de respecter les règlements de sécurité, de représenter l'entreprise aussi. Je suis l'intermédiaire entre le public et la FERR. Atteindre les objectifs de régularité, de ponctualité. » (cas 30)

« *Qui exprime ces attentes ?* C'est moi qui le dis. Je pense que c'est un devoir. Ce qui m'importe, c'est de faire mon travail tel qu'il doit être fait, être ponctuel. Et

l'image de marque de l'entreprise aussi. Sur les quais, c'est ce qu'on véhicule, la tenue, le sourire. Quand on renseigne les voyageurs, être aimable. » (cas 4)

La deuxième forme de *resocialisation*, nommée *la débrouillardise* se traduit par des comportements de type exploration. Ces comportements visent la conformité partielle au rôle prescrit en choisissant des voies singulières pour y répondre, dont notamment l'improvisation. Cette forme de *resocialisation* reflète une adhésion ambivalente à la nouvelle attente de rôle dont l'un des aspects fait sens tandis qu'un autre s'avère inconfortable dans la situation considérée. C'est par exemple la forme choisie par des agents confrontés à la séparation des activités ou à de nouvelles exigences en matière de régularité. *La débrouillardise* reflète la capacité d'agence de l'individu et sa volonté de "bricoler" face à des nouvelles attentes de rôle qu'il considère comme partiellement inadaptées (par exemple, dans le cas 29, l'aiguilleur trouve inconfortable de devoir privilégier un train qui est à l'heure en immobilisant un train de manœuvre [qui sert à la manœuvre des rames], il préfère alors faire ralentir quelques trains du réseau afin que "chacun" puisse avancer). Elle témoigne ainsi de la capacité d'improvisation de l'employé expérimenté, qui, ayant acquis avec l'expérience des "ficelles de métiers", les déploie dans l'objectif de répondre à sa vision d'un travail "bien fait" ; vision qui ne correspond pas en l'état à celle de la hiérarchie, dont la séparation des activités contraint le salarié à privilégier les trains de voyageurs aux trains de manœuvre.

« Il y a des astuces qui empêchent d'arrêter un train de manœuvre en en freinant un autre, parce que si on arrête le train de manœuvre il ne pourra pas repartir parce qu'il est trop long. [...] Si on tombe à cinq minutes, il faut justifier. Si on n'a que deux ou trois minutes, rien ne tombe. On n'arrête pas de nous dire que les trains sont prioritaires, mais il faut bien que les autres bossent aussi, qu'ils enlèvent leurs rames et qu'ils les remettent. Ce sont des petites choses comme ça pour que tout le monde puisse avancer. » (cas 29)

« Il y a des choses pour lesquelles je ne suis pas forcément d'accord. Je ne dis pas que je retourne ma veste ou que j'essaie de ménager la chèvre et le chou. Je sais que de toute manière ça me reviendra dans les dents. Un jour ou l'autre, on me demandera de mener à bien ce qui a été demandé. Je le fais, mais un peu à ma manière pour arriver au résultat souhaité. » (cas 34)

La troisième forme de *resocialisation*, nommée *la résignation*, correspond également à la conformité au nouveau rôle prescrit par un mécanisme d'absorption de la nouvelle attente de rôle sur le plan comportemental mais pas sur le plan cognitif/affectif. Dans ces cas, les individus adhèrent faiblement aux nouvelles attentes de rôle mais s'y conforment car ils considèrent qu'ils n'ont pas le choix. C'est donc une conformité par contrainte. Cette forme de *resocialisation* est adoptée dans des situations dans lesquelles des missions ont été retirées aux agents ou lorsque des nouvelles procédures de sécurité qui alourdissent leur travail au quotidien leur ont été imposées.

« On s'adapte parce qu'on n'a pas le choix. » (cas 8)

« Appliquer le stobblly nécessite d'appliquer des essais de freins, un essai à chaque mouvement. Ce n'est pas nécessaire. [...] comme j'ai été repris et mis sous pression maintenant, je le fais. » (cas 15)

La quatrième forme de *resocialisation*, *la transgression*, privilégie les comportements relevant de la détermination du rôle. Moins fréquente, elle révèle l'existence d'une conformité de façade au nouveau rôle (absorption) dans les cas 10 et 32 : les agents se conforment lorsqu'ils sont contrôlés ou observés par leurs responsables hiérarchiques, tandis qu'en leur absence, ils n'hésitent pas à agir de manière non conforme (extra-rôle) à ce qui est attendu d'eux. C'est notamment le cas d'agents qui n'appliquent certaines procédures de sécurité qu'en présence de leurs « chefs ». Dans le cas 28, un agent transgresse ouvertement devant son responsable hiérarchique afin de lui faire prendre

conscience de son mécontentement. Cet agent continue ainsi à « lire » sur sa table d'aiguillage informatisée, comme il le faisait en gare. Sur le plan cognitif et affectif, cette *resocialisation* témoigne d'une faible adhésion au nouveau rôle.

« Eux, ils disent tout-tiré, mais dès qu'il y a un peu de retard, on refoule. Et devant les chefs...Bien sûr ! On est des anges. » (cas 10)

« De nuit, on fume. » (cas 32)

« Je ne m'y suis pas habitué. On m'a un peu forcé. C'est une habitude à prendre de ne rien foutre, de ne plus se sentir utile. [...] Je lis beaucoup. Mais on n'a pas le droit de lire. C'est ce qu'il m'a dit jusqu'à temps que je le mette dehors. Sinon, on devient des légumes. Une fois, il [son chef] m'a parlé comme à un chien parce que j'étais en train de lire. » (cas 28)

A ce stade, nous pouvons déjà constater que si ces quatre formes de *resocialisation* peuvent être distinguées en fonction du niveau d'adhésion au nouveau rôle (sur les plans cognitif et affectif) et du comportement d'ajustement, elles témoignent toutes d'un apprentissage avancé du nouveau rôle. Hormis les situations nécessitant une modification importante des gestes métiers (changements technologiques importants, non maîtrise d'un logiciel ou d'un secteur), elles impliquent toutes des salariés ayant *in fine* un niveau d'apprentissage élevé.

Deux résultats peuvent ainsi être retenus.

Il semble que le succès ou l'échec de la *resocialisation* soit conditionné par le niveau d'adhésion au nouveau rôle, sur les plans cognitif et affectif, qui s'accompagne d'une forme d'ajustement comportemental déployé en cohérence. Contrairement à la socialisation des nouvelles recrues, l'échec de la *resocialisation* des employés expérimentés ne se manifeste pas forcément par un niveau faible d'apprentissage, notamment lorsque la transition de rôle et l'écart entre l'ancien et le nouveau rôle

s'avèrent mineurs sur le plan technique/technologique.

Par ailleurs, le succès et l'échec de la *resocialisation* ne le sont que du point de vue de la ligne hiérarchique [pour des raisons que nous verrons ultérieurement]. En effet, l'improvisation déployée par la *débrouillardise* témoigne d'une volonté d'arbitrer entre des attentes contradictoires ou de faire un travail 'de qualité' pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Elle n'est donc pas déployée dans une optique de nuisance ou de non-respect délibéré des exigences et règles de métier. La *transgression* peut davantage être considérée comme un échec de la *resocialisation* en ce qu'elle signifie une violation délibérée des nouvelles attentes de rôle prescrites par la ligne hiérarchique. Cependant, nous verrons que la responsabilité de cet 'échec' est à analyser finement et ne peut être imputée à son seul destinataire.

Les ressources et freins à la resocialisation des employés expérimentés

Comme cela est révélé dans les vignettes, les quatre formes de *resocialisation* combinent de manière spécifique les freins et les ressources organisationnels, personnels et interactionnels.

Les ressources et freins organisationnels à la resocialisation

Les employés expérimentés justifient leur façon de se *resocialiser* (comportement et niveau d'adhésion) en fonction des ressources qu'ils reçoivent de l'organisation en matière de reconnaissance et d'autonomie mais également en fonction des tactiques organisationnelles de *resocialisation* dont ils ont bénéficié.

La reconnaissance ou la non-reconnaissance s'exprime par la présence *versus* l'absence de rétribution symbolique (ex. discours « tu fais un bon travail », confiance témoignée, octroi de responsabilités, d'une ascension hiérarchique), matérielle (ex. moyens humains

et non humains) ou financière (ex. salaire, primes). La *conviction* et la *débrouillardise* apparaissent dans les situations dans lesquelles les employés expérimentés se sentent tous reconnus dans leur travail ; le changement maintenant ce niveau de reconnaissance perçu à un niveau élevé.

« [La gestion par activité], c'est une réelle volonté de l'entreprise d'évoluer vers plus de services. Parce que la FERR souffrait d'une mauvaise image. Mais si vous travaillez un jour de grève, vous vous faites traiter de fainéant. J'ai beau expliquer que, si je suis là, c'est que je ne fais pas grève. Mais j'incarne la FERR. » (cas 1: montre sa *conviction*).

« Certes, je me suis donné les moyens mais l'entreprise a reconnu ma capacité à tenir mes postes de responsabilité. Je suis parti de la qualif B et je suis maintenant qualif F, en douze ans. C'est quand même bien. » (cas 1)

« Être reconnu quand on travaille bien, c'est-à-dire qu'on me le dise, mais également la reconnaissance financière. Je ne suis ni carriériste, ni vénal. Je suis rentré en bas de l'échelle à la FERR et maintenant je suis cadre. Je travaille, je me donne, il faut qu'il y ait rétribution. [C'est le cas ?] Franchement, je ne vais pas me plaindre. Si j'atteins les objectifs qui me sont donnés, j'ai une GIR (gratification individuelle de rémunération). Elle est uniquement dévolue aux cadres et calculée en fonction de la rémunération annuelle. C'est un taux. Si on a très bien travaillé, on peut prétendre à 6 %. Je pense que mon chef me reconnaît puisque j'ai été à 5.80 %. Je suis assez content. » (cas 1)

« Je me suis rendu compte que, pour certaines décisions, il [son responsable hiérarchique] m'en parlait un peu avant. Il me fait confiance parce qu'il sait que je suis entière, que je me donne à fond au boulot, que mon équipe est super

importante, qu'elle roule, que j'ai obtenu des résultats qu'il n'espérait pas et que j'en obtiendrai encore parce que j'ai de très bons contacts avec eux. » (cas 16²)

A contrario, la *résignation* et la *transgression* apparaissent lorsque les salariés perçoivent une baisse du niveau de reconnaissance que leur témoigne l'organisation, la ligne hiérarchique directe et supérieure. Les efforts d'absorption du nouveau rôle, tout au moins en présence des responsables hiérarchiques pour certains, n'étant pas reconnus, cela ne les motive pas à adhérer aux nouvelles attentes de rôle prescrites.

« Ce qui m'importe, c'est que mon travail soit reconnu auprès de ma hiérarchie directe. Au niveau de la hiérarchie supérieure, je n'ai pas l'impression qu'ils s'intéressent vraiment à ce qui se passe dans [notre région]. Si on s'intéressait à ce qui se passe dans [notre région], je pense qu'on nous aurait donné beaucoup plus de moyens [...] Je pense qu'on a voulu faire à l'américaine : des objectifs, on n'a que ça. Et on n'a pas forcément les moyens pour les atteindre. [...] On ne met pas de personnel. Et on est tellement structuré qu'en situation de crise, en situation perturbée, on n'arrive plus à faire face. » (cas 4)

« Même si le DPX veut bien mettre des notations, ça ne changera rien pour nous puisque ce n'est pas lu par le patron. Il y a tellement de chefs et de sous-chefs que ça ne remonte pas. » (cas 15³)

L'autonomie semble également jouer un rôle dans le succès ou l'échec de la *resocialisation*. Dans les cas de la *conviction* et la *débrouillardise*, les employés se sentent « autonomes » dans les situations de travail et ne perçoivent pas le changement comme une menace pour cette autonomie dont ils bénéficient. La liberté d'agir contribue même à renforcer leur adhésion aux nouvelles attentes de rôle. En effet, pour ces derniers, suivre

² Le cas 16 est un cas de *débrouillardise*. Voir la vignette 2 pour l'apparition conjointe des verbatim attestant de la forme de *resocialisation* et des freins et des ressources.

³ Par rappel: « ... comme j'ai été repris et mis sous pression maintenant, je le fais. » (cas 15 : non adhésion et absorption)

les directives de l'entreprise fait partie intégrante des responsabilités conférées à un responsable d'équipe ou à un métier en contact direct avec le client. Plus le poste requiert une responsabilité accrue et une forte autonomie (ex. responsabilité face à des collaborateurs que l'on manage, responsabilité face aux clients), plus l'individu se sent responsable d'agir en convergence avec les directives de l'entreprise afin de « montrer l'exemple ». Cette autonomie permet en outre aux employés qui se *resocialisent* par la *conviction* et la *débrouillardise* de s'ajuster « à leur façon » aux nouvelles attentes de rôle qui leurs sont prescrites, tout en respectant la ligne directrice générale de l'entreprise.

« Un poste de dirigeant [...] C'est un peu comme si c'était sa propre entreprise. »

(cas 9)

À l'inverse, dans les cas de la *résignation* et la *transgression*, les employés associent le changement à une baisse de leur autonomie parce que dorénavant leur rôle est exercé dans un contexte plus contrôlé et/ou que des indicateurs et des procédures restreignent leur champ d'action. Ce manque d'autonomie renforce leur non-adhésion au changement mais les contraint, pour certains, à s'y adapter sur le plan comportemental, au moins en façade.

« Ce qui ne va pas à FERR c'est qu'il y a trop de hiérarchie. Ils viennent tous les jours, ils posent des questions, comme la police. » (cas 10)

« Du jour au lendemain, on a vu un nouveau tableau. Ça a été assez mal pris. D'un seul coup, on s'est senti fliqué. On a vu un tableau avec plein de couleurs et des chiffres. Voilà un fichier. C'est une réunion qu'on fait une fois par mois, la réunion sécurité. Le fichier s'est extrêmement densifié. Avant, on avait la moitié du nombre de pages. Il y a tout un tas de statistiques qu'on n'avait pas avant. » (cas 12)

Au-delà des tactiques identifiées par Van Maanen et Schein (1979), la façon dont l'individu est accompagné dans sa transition de rôle contribue également au succès ou à l'échec de sa *resocialisation*.

La *conviction* et la *débrouillardise* sont adoptées par les employés qui ont l'impression que les nouvelles attentes de leur rôle ont été expliquées, qu'on leur a montré l'exemple, qu'ils ont été largement accompagnés ou qu'ils disposent des compétences nécessaires pour s'auto-manager. Ces derniers ont ainsi pallié le manque de soutien dont ils ont bénéficié par leur expertise et leur volonté propre de s'auto-former.

« On nous en parle. Nous avons été bien briefés, nous avons eu beaucoup de réunions. Chaque pôle a son projet et ça redescend, il le soumet à chaque hiérarchique. Au final, c'est un projet d'équipe, pour chaque équipe. Ces projets d'équipe fonctionnent aussi bien sur la sécurité que sur la production. » (cas 30)

« J'ai pris les consignes, j'ai lu et j'ai appris. Ce n'est pas une critique, mais on n'a eu aucun appui du national. Ils commencent à se pencher sur la chose et à essayer d'aider les nouveaux arrivants, ce qui est une bonne chose. Qu'on ait essuyé les plâtres n'est pas bien grave. » (cas 26)

Dans les cas de la *résignation* et la *transgression*, les employés considèrent à l'inverse que le changement leur a été caché ou imposé. Ils affirment également que des menaces de sanction leur ont été adressées s'ils ne s'y conformaient pas, ce qui contribue au rejet ou à la résignation vis-à-vis du changement.

« Dans la relation clients, on ne peut pas dire qu'il y ait un accompagnement. On nous balance des documents à appliquer, mais c'est trop lourd. Même ça, on n'est pas capable de le faire. » (cas 4)

Vous avez déjà vu un patron qui vous explique quelque chose ? [...] Les DPX ont des réunions avec le DUO, le DET mais ils ne nous disent rien du tout. Quand ils changent les règlements, le DPX dit : « Tu lis. Tu signes comme quoi tu as lu le nouveau règlement. C'est tout. » (cas 14)

Les ressources et freins interactionnels à la resocialisation

Les employés expérimentés mobilisent également leur réseau relationnel pour faire face au changement de rôle.

Dans le cas de la *conviction*, les salariés font appel à leurs pairs et/ou leurs supérieurs hiérarchiques pour les aider à porter et soutenir le changement auprès de leurs équipes ou de leur collectif de travail. Cela peut se traduire par une sanction appliquée à des agents qui n'agissent pas en faveur du changement ; par un affichage clair d'un discours en faveur du changement ; par l'octroi de moyens pour faciliter le changement, etc.

« Tout le monde se renvoyait la balle. Et qui travaillait dans de mauvaises conditions de sécurité ? Mes agents, mes collaborateurs. Il y avait des grues. Si un agent s'était fait écraser par un Manitou, je me suis dit que j'en serais responsable, peut-être pas directement mais... J'ai provoqué des réunions. J'ai arrêté le chantier. Dans les réunions, j'ai réussi à incorporer des gens que je connaissais par mon passage à l'infra-circulation et à l'infra-équipement. Mais c'est vraiment du réseau. Si j'avais été parachuté et que je ne connaissais personne, j'aurais pu remonter à mon pôle d'appui, mais cela aurait été quelqu'un qui gère à Reims ou à Paris. Il n'aurait pas eu la même réactivité que quelqu'un qui gère directement sur place. »

(cas 1)

« [Face à un agent qui ne respecte pas les règles de sécurité lors d'un contrôle, le manager décide de le convoquer avec sa hiérarchie]. C'est même monté jusqu'au DUO puisque j'y suis allé [...] A la suite de cette discussion à trois, mon DUO a demandé si je souhaitais avoir recours à des sanctions. » (cas 9)

La *débrouillardise* consiste à mobiliser le réseau relationnel pour permettre au changement prescrit d'être adapté au niveau du terrain, dans une logique d'exploration.

Les pairs et les membres d'autres unités sont alors sollicités pour « arrondir les angles »

et permettre au changement de s'appliquer avec quelques arrangements locaux.

« Nous avons appris à mieux nous connaître [Avec un manager du gestionnaire de RESEAU]. Il a vu comment je fonctionnais, que je disais les choses. Nos échanges sont riches et j'apprécie ce relationnel avec lui parce que je pense que nous nous apportons énormément. Côté RESEAU, il a beaucoup de choses à me dire ; et moi, côté FERR, j'ai beaucoup de choses à lui dire. » (cas 16)

Pour la *résignation*, la solidarité entre pairs vise à faire face aux nouvelles attentes de rôle prescrites en vue de s'y conformer.

« [Avec les agents] On se démerde. On s'arrange ! On fait de la couture. Je peux quand même compter sur les commerciaux puisque nous faisons partie de la même UO. L'assistant DPX vient m'aider. » (cas 4)

Pour la *transgression*, cela peut aller jusqu'à des actions collectives : les membres du collectif « se couvrent » les uns les autres dans certaines situations de travail afin de réaliser les tâches à leur façon ou parfois même, transgressent collectivement aux yeux de tous.

« Ici, ce sont plus des jeunes, on a tous à peu près le même âge. Ce sont des mecs « normaux ». On n'a pas de diplômes, on se comprend, on s'aide. Personne ne roule à 15. La première chose qu'on apprend en formation... Pour accrocher, il y a une barre comme ça. Après, il y a deux câbles à mettre comme ça. Etc. C'est logique de mettre le tendeur en premier. C'est la sécurité. On ne le fait pas parce que ça va plus vite. On le met en dernier pour ne pas s'embêter. [Et devant les chefs...] Bien sûr ! On est des anges. » (cas 10).

Les ressources et freins personnels à la resocialisation

Deux types de ressources/freins personnels à la *resocialisation* ont été repérés dans le matériau collecté : le niveau d'engagement dans le travail et le niveau de continuité

biographique.

La *conviction* et la *débrouillardise* sont observées pour des situations dans lesquelles les salariés se disent globalement très engagés au sein de leurs domaines de socialisation – leur métier, leur collectif de travail ou leur organisation – ce qui participe au succès de leur *resocialisation*.

« Je suis fier de bien faire mon travail. Je ne le crie pas sur les toits, c'est mon sentiment personnel. » (cas 9)

La *résignation* témoigne d'un fort engagement dans l'un des domaines de socialisation, le plus souvent l'équipe dirigée ou le groupe de pairs, qui conduit les salariés à agir dans la lignée de ce que l'on attend d'eux par acquis de « conscience professionnelle ». Mais en situation, le désengagement à l'égard de l'organisation et notamment de ceux qui la représentent – la ligne hiérarchique – est fortement présent.

« Je ne suis pas encore blasée, heureusement. Je pense que c'est ce qui me sauve. Ce sont les agents qui me font venir le matin. C'est mon poste de DPX de me dire que si je viens, c'est pour faire quelque chose de bien, qui servira. Je pense que je n'ai pas envie de laisser l'équipe comme ça. Je pourrais baisser les bras, venir pour venir, faire de la présence et ne pas m'investir. Je viens parce que je touche un salaire pour être DPX et pas pour contempler les mouches. On en arrive à un point où nous sommes solidaires de notre équipe, complètement désolidarisés de notre UO. » (cas 4)

Enfin, dans le cas de la *transgression*, les salariés témoignent globalement d'un faible engagement concernant les trois domaines de socialisation, ce qui accentue leurs comportements transgressifs en situation. Les verbatim font ressortir un rapport utilitariste à l'organisation (avoir un salaire) et une posture de retrait.

« Travailler à FERR, c'est bien quand on dit ça à son banquier. Pour les crédits, c'est plus facile. C'est la seule chose qui sert. Conduire ou pas conduire... Si demain on me dit que je passe le balai pour 4 000 Euros, je passerai le balai. Je m'en fous de leur truc. » (cas 10)

La dernière ressource personnelle que mobilise les employés expérimentés pour favoriser leur ajustement au nouveau rôle prescrit correspond au niveau de continuité biographique qu'ils ressentent. La continuité biographique désigne pour un individu le fait de percevoir une cohérence entre ses socialisations passées, celles présentes et celles futures. Il s'agit de sa capacité à *se raconter une histoire* cohérente et valorisante concernant son parcours dans l'organisation.

Nos résultats indiquent que le fait de percevoir une forte continuité biographique entre l'ancien rôle et le nouveau rôle contribue à faciliter la *resocialisation* par la *conviction* sur les plans comportemental (absorption) et cognitif/affectif (adhésion). Percevoir le nouveau rôle tenu comme étant l'occasion d'un approfondissement de connaissances et compétences, comme l'occasion d'une ascension hiérarchique et d'un plus haut niveau de responsabilité participe à cette perception de continuité biographique. Cette forme de *resocialisation* est notamment observée pour les situations dans lesquelles de jeunes dirigeants de proximité ont bénéficié d'une avancée en carrière intéressante eu égard à leur formation initiale. Appliquer les nouvelles attentes de rôle s'accompagne d'évolutions professionnelles intéressantes.

« J'ai passé tous les examens pour être habilité chef de manœuvre. J'ai pris le poste et je continue plusieurs formations, dont la sécurité ferroviaire. Là, je fais la dimension management, des ressources humaines, une formation de quatre jours. »
(cas 9)

La *débrouillardise* est observée dans les situations offrant un niveau moyen de continuité

biographique. Lors de leurs socialisations antérieures, les salariés ont été en situation de rupture identitaire mais reconstruisent aujourd'hui progressivement l'histoire qu'ils se narrent pour y trouver une certaine cohérence. Ceci est particulièrement manifeste chez les employés expérimentés qui restaurent le lien avec les agents de RESEAU.

« Aujourd'hui, je les retrouve dans des ateliers et je les côtoie quasiment tous les jours. Je suis obligée de reconnaître qu'ils [les agents du RESEAU] sont réellement montés en puissance et c'est tant mieux. Ils ont appris. Je pense qu'ils aiment ce qu'ils font. Et eux aussi ont une autre démarche. Ce n'est plus « on va vous apprendre à travailler » mais « on va travailler ensemble ». Et même « j'ai besoin de toi ». » (cas 16)

Pour ce qui est de la *résignation* et la *transgression*, les salariés se trouvent dans des situations pour lesquelles ils n'arrivent pas à faire sens de l'histoire qu'ils ont vécue et qu'ils vivent encore dans l'organisation. Associé à la perte, à la désillusion et à un sentiment de « blocage », le changement ne leur permet plus de se projeter dans l'organisation de manière sereine ni de s'ajuster au nouveau rôle qui leur est prescrit sur les plans cognitif et affectif.

« Je me dis que je suis ici à peu près jusqu'en 2020, jusqu'à ce que le TGV arrive.

Tant qu'il n'y aura pas le TGV, ils vont nous garder un maximum. » (cas 10)

« Je suis déçu parce que le métier change. J'ai été recruté pour être aiguilleur.

J'étais chef de service. J'étais amené à faire du pur aiguillage, avec du matériel

sophistiqué. Maintenant, on me demande d'être commercial. Ils nous demandent à

nous qui n'avons rien à faire sur le quai, à part de faire des départs ou de la sécurité

ferroviaire, d'être présents. [...] Tout ça, c'est des chiffres, des histoires de gros

sous. Il n'y a pas de rapports humains. Aider une petite vieille, ils n'en ont rien à

foutre. [...] Quelqu'un qui fait le courrier, c'est quelqu'un qui n'est plus apte à faire

de la sécurité ferroviaire. Moi, je suis apte. Je n'ai pas de raison de faire le courrier.

Quelqu'un qui fait le courrier, c'est quelqu'un qui a un problème avec l'alcool, ou qui fume des pétards, qui n'entend plus, qui ne voit plus, qui a un gros problème de santé. Ça n'est pas un agent en service. » (cas 31).

Si la présence de certains freins et ressources dans les situations de changement de rôle semble fortement orienter la forme de *resocialisation*, l'effet de la nature du changement ne peut pas être totalement ignoré. Par exemple, certains changements sont évalués par des salariés comme étant néfastes à la qualité du service ou à la régularité des trains [et donc la conception même d'un travail "bien fait"] et peuvent servir à justifier la *résignation* et la *transgression*. Mais on ne peut exclure deux éléments : l'utilisation fallacieuse d'arguments pour justifier le non-respect des nouvelles consignes et le fait que la nature du changement semble être une construction personnelle indissociable des freins et des ressources de la personne. Il est probable que les représentations personnelles du changement, son évaluation cognitive et affective, les comportements d'ajustement ainsi que les freins et les ressources de la personne interagissent et s'influencent mutuellement.

Synthèse des résultats

Le tableau 1 ci-après illustre la façon dont les formes de *resocialisation* typiques ont émergé du matériau par la combinaison des différentes dimensions du processus (soit identifiées dans la littérature sur la SO et confirmées par nos données de terrain, soit émergentes du terrain).

Tableau 1. Formes de *resocialisation* typiques des employés expérimentés confrontés à un changement de rôle planifié

		<i>La conviction</i>	<i>La débrouillardise</i>	<i>La résignation</i>	<i>La transgression</i>
Succès Echec de la resocialisation	Niveau d'adhésion au nouveau rôle	Forte adhésion	Adhésion moyenne	Faible adhésion	Faible adhésion
	Forme orientation de rôle	Absorption	Exploration	Absorption	Absorption en façade et/ou Détermination
Ressources Freins organisationnels	Reconnaissance organisationnelle perçue	Forte reconnaissance	Forte reconnaissance	Reconnaissance en baisse	Reconnaissance en baisse
	Autonomie dans le poste	Forte autonomie	Forte autonomie	Autonomie en baisse	Autonomie en baisse
	Tactique de <i>resocialisation</i>	Accompagne, donner du sens, donner l'exemple ou laisser en autonomie	Accompagner, donner du sens, donner l'exemple ou laisser en autonomie	Cacher des éléments du changement, imposer, menacer	Cacher des éléments du changement, imposer, menacer
Ressources Freins personnels	Engagement dans le travail	Fort engagement	Fort engagement	Engagement ambivalent	Faible engagement
	Continuité biographique	Continuité biographique	Continuité et discontinuité biographique	Discontinuité biographique	Discontinuité biographique
Ressources Freins interactionnels	Mobilisation du réseau	Soutien pour porter le changement	Soutien pour s'en sortir en situation	Soutien pour s'en sortir en situation	Soutien à la transgression

Cas de changement de rôle planifié

1, 5, 9, 17, 18, 24, 26, 30, 35	2, 6, 13, 16, 22, 29, 33, 34	3, 4, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 25, 27, 31	10, 28, 32
---------------------------------	------------------------------	--	------------

Ces quatre formes de *resocialisation* typiques mettent en exergue la manière dont ressources et freins – qu'ils soient organisationnels, interactionnels ou personnels –

s'articulent et participent au succès ou à l'échec de la *resocialisation* des employés expérimentés confrontés à un changement de rôle. Des dynamiques de renforcement et de compensation sont repérées.

La *conviction* et la *transgression* se situent aux extrémités du continuum du succès et de l'échec de la *resocialisation*. Ces formes ont pour particularité de ne percevoir que des ressources à la *resocialisation* dans le premier cas et que des freins à celle-ci, dans le second cas. Même l'absence d'accompagnement dans le changement ressenti par certains salariés témoignant d'une *conviction* n'est pas perçu comme un frein à la *resocialisation* mais comme une opportunité d'auto-management.

La *débrouillardise* et la *résignation* présentent une articulation plus complexe des ressources et freins à la *resocialisation*. La *débrouillardise* apparaît chez les salariés percevant de fortes ressources organisationnelles et interactionnelles à la *resocialisation* mais leur construction d'une histoire cohérente entre leurs socialisations au sein de l'organisation n'est pas aboutie (continuité et discontinuité biographiques). Ceci justifie principalement leur adhésion partielle au changement et les comportements d'exploration qu'ils mettent en œuvre pour faire face aux situations qu'ils perçoivent comme peu optimales (pour leur vision d'un travail bien fait ou de leur bien-être au travail). Les cas de *résignation* traduisent la présence de freins organisationnels à la *resocialisation*, mais d'un rapport ambivalent aux dimensions interactionnelles (les pairs permettent de s'en sortir en situation) et personnelles (engagement ambivalent et discontinuité biographique).

DISCUSSION

Les résultats nous amènent à discuter les contributions théoriques et managériales ainsi que les limites et perspectives de recherche.

Contributions théoriques

Par l'analyse de situations de *resocialisation* induites par un changement de rôle dans l'organisation, nos résultats apportent trois principales contributions à la littérature sur la socialisation organisationnelle. Premièrement, les résultats révèlent des formes de *resocialisation* plurielles et ambivalentes. Deuxièmement, les indicateurs de succès et d'échec de la *resocialisation* nécessitent d'être relativisés. Ensuite, la recherche met au jour les ressources et freins à la *resocialisation* dont trois agissent de manière spécifique dans notre étude (le réseau relationnel, la continuité/discontinuité biographique et le rôle de l'organisation) pour les employés expérimentés.

Identifier des formes de resocialisation plurielles et ambivalentes

Nos résultats indiquent que les formes de *resocialisation* adoptées par les salariés expérimentés face à des changements de rôle planifiés peuvent être plurielles et ce, pour un même individu.

À la différence des travaux menés en sociologie sur la socialisation au travail d'Osty et Uhalde (2007) pour qui il existe des formes ou identités propres à des mondes sociaux, nous observons que dans un même monde social et pour une même catégorie de métier (par exemple les dirigeants de proximité d'une organisation publique en transformation), une variété de formes de socialisation apparaît. Pour Dubar (2010) et Sainsaulieu (2014[1977]), les salariés appartiennent à une seule identité professionnelle - caractérisée à la fois par le vécu du travail, le rapport au pouvoir et la trajectoire de formation - qui conditionne leurs stratégies d'action. En outre, pour ces auteurs, l'appartenance à une

identité est fortement liée au statut dans l'entreprise. Or, nos travaux montrent qu'un même salarié (appartenant pourtant à une seule identité professionnelle, un statut) peut adopter différentes formes de *resocialisation*. De plus, les formes de *resocialisation* ne sont pas spécifiques ni à un statut ni à une organisation donnée. Par exemple, on retrouve des dirigeants de proximité dans des formes de *resocialisation* aussi différentes que la *conviction* et la *résignation*. Ainsi, par rapport aux modèles existants (Dubar, 2010 ; Osty & Uhalde, 2007 ; Sainsaulieu, 2014[1977]), nos résultats montrent que les parcours de socialisation ne sont pas collectifs ni monolithiques mais situationnels (liés au type de changement de rôle) et pluriels.

Combinées aux niveaux d'adhésion à un nouveau rôle prescrit, l'articulation entre les ajustements comportemental et cognitif/affectif fait ressortir quatre formes de *resocialisation*. Les formes de *resocialisation* s'échelonnent sur le continuum allant du succès à l'échec de la *resocialisation*, la *conviction* et la *transgression* étant situées aux extrêmes et la *débrouillardise* et la *résignation* étant situées à des niveaux intermédiaires. Les formes situées aux extrémités du continuum ont un positionnement relativement linéaire ; les cognitions/affects (adhésion) et les comportements (orientation du rôle) sont clairement en cohérence – de même que les dimensions de socialisation qui agissent soit comme des ressources, soit comme des freins. En revanche, les formes intermédiaires présentent un positionnement ambivalent sur certaines ressources/freins. Pour la *débrouillardise*, la dimension ambivalente est celle de la biographie qui combine des éléments de continuité et de discontinuité. Pour la *résignation*, la dimension ambivalente est l'engagement. Ces situations reflètent une certaine dissonance chez les individus qui n'ont pas réussi à se construire une histoire cohérente. Par rapport aux travaux sur les transitions de rôle (e.g. Kreiner & Ashforth, 2004), notre étude montre que les situations d'ambivalence ne résultent pas uniquement d'une distanciation vis-à-vis des valeurs

associées au rôle mais d'une conjonction de facteurs organisationnels, interactionnels et personnels des individus (engagement, continuité biographique) confrontés à un changement organisationnel. Ces résultats réhabilitent l'ambivalence au cœur des résultats de la *resocialisation*, alors que celle-ci n'était qu'évoquée sur le plan comportemental (exploration de Nicholson, 1984) dans la littérature sur la SO. Ils rejoignent les travaux sur l'ambivalence de Chreim (2006) ou encore Piderit (2000) qui observaient une appréhension à la fois négative et positive du changement sur les plans cognitif/affectif et/ou comportemental. Les formes constituées par l'absence d'alignement entre ces trois plans offrent une vision enrichie de ce qu'est la resocialisation. L'ambivalence observée dans les cas de la débrouillardise et la résignation est une réponse naturelle et vraisemblablement fréquente des agents face à une évolution de leur rôle ; l'adhésion, faible ou moyenne, ainsi que l'exploration peuvent initier une certaine distanciation vis-à-vis de l'ancien rôle. L'ambivalence, loin de constituer un échec de la resocialisation, peut donner lieu à des ajustements, non prévus initialement dans un changement planifié, bénéfiques pour l'organisation et ses membres.

Relativiser les indicateurs de succès et d'échec de la resocialisation

Nos résultats permettent également de reconsidérer les indicateurs de succès et d'échec de la *resocialisation*.

Si pour la socialisation, le niveau d'apprentissage est une mesure du succès du processus (Perrot, 2009a), cela ne semble pas toujours être le cas pour la *resocialisation*, comme le montrent les résultats de notre étude. En effet, les salariés expérimentés connaissent le travail, les pairs et l'organisation et disposent souvent de ressources pour compenser les

incertitudes introduites par l'évolution de leurs rôles (auto-formation, recherche d'information, auprès des pairs, du réseau relationnel etc.).

Par ailleurs, alors que la littérature sur la socialisation s'est focalisée sur la nature adaptative et fonctionnelle de l'ajustement - et entretient implicitement l'idée selon laquelle l'individu absorberait davantage son rôle au fil du temps (hormis Perrot, 2008 ; Feldman, 1976 ; Lacaze & Chandon, 2003) -, nos résultats montrent que l'accumulation d'expérience au sein d'une organisation n'est pas gage d'un niveau de socialisation élevé. L'adhésion (cognitive et affective) et l'orientation de rôle (comportement d'ajustement) peuvent régresser et des individus autrefois fortement socialisés se retrouver dans des situations de ce que l'on pourrait qualifier de *désocialisation* ou de contre-socialisation.

Nos résultats montrent aussi la relativité du caractère dysfonctionnel de la forme de *resocialisation* et contribuent à nuancer la vision négative de la détermination du rôle entretenue dans la littérature sur la SO. Comme le souligne Piderit (2000), ou encore Alter (2000), les comportements de non-conformité au rôle prescrit sont souvent déployés pour assurer l'efficacité organisationnelle, parce que le non-respect de 'la règle' est jugé plus efficace par l'acteur (e.g. assurer la régularité en transgressant certaines procédures de sécurité), et/ou parce la façon dont le changement a été accompagné a été jugée de manière négative par ses destinataires (changement imposé par la menace, confiance entravée par le fait que la hiérarchie 'cache' des éléments du changement). En cela, ces résultats rejoignent certains travaux sur la résistance au changement qui invitent à dépasser la stigmatisation de la population jugée 'déviante' (Babeau & Chanlat, 2011), qui montrent que les comportements de résistance des destinataires du changement peuvent être le fruit des discours et attitudes des agents du changement et de leurs erreurs de communication (Ford, Ford & d'Amélio, 2008). Ces comportements ne doivent donc pas être traités comme des réactions de 'résistance' à proscrire, mais plutôt être pris en

compte dans un potentiel objectif d'amélioration continue du changement planifié ou/et des discours qui accompagnent les transformations.

L'analyse du changement par la *resocialisation* introduit une dimension historique en reconnaissant l'existence de phases successives de socialisation chez un même salarié. Une dégradation du niveau de socialisation peut ainsi se produire au cours de son histoire au sein de l'organisation ; les socialisations passées pouvant constituer des obstacles aux socialisations ultérieures. Nous avons montré notamment que la rupture de continuité biographique était susceptible de freiner la *resocialisation*. La résistance au changement est, dans certains cas, liée au succès des socialisations passées ; cela amènerait à promouvoir des formes agiles de socialisation comme cela est suggéré dans les implications managériales.

Identifier des ressources et freins spécifiques à la resocialisation

Nos résultats contribuent également à identifier des ressources et freins à la *resocialisation* qui agissent de manière singulière en comparaison à la socialisation. Ils participent, en outre, à enrichir la compréhension des ressources et freins déjà identifiés dans la littérature sur la SO et à en identifier de nouveaux.

Certaines ressources et freins agissent de manière singulière à la *resocialisation* : le réseau relationnel, la continuité biographique et le rôle de l'organisation.

Concernant le réseau relationnel, si nos résultats confirment l'influence des pairs dans la structuration du processus de socialisation (Jablin, 2001 ; Louis, 1990 ; Reichers, 1987), ils révèlent que le réseau relationnel du salarié expérimenté peut être mobilisé en faveur ou en opposition au changement. Le fait que les forces de socialisation qu'exercent les pairs entrent parfois en contradiction avec les attentes de la ligne managériale, affirme le rôle ambivalent que jouent ces agents socialisateurs (Van Maanen, 1978 ; Schein, 1988).

Le réseau relationnel peut être mobilisé pour porter le changement, pour s'en sortir en situation ou pour transgresser les règles prescrites. Nos résultats confirment ainsi que les liens forts tissés dans les réseaux relationnels ont un effet ambivalent (Granovetter, 1973 ; Nelson, 1989). Ce recours au collectif pour construire des 'ajustements à la marge' n'est que peu relaté dans les recherches sur les nouveaux arrivants. Ces derniers sollicitent leurs collègues essentiellement pour obtenir de l'information et pour apprendre les « ficelles » d'un rôle organisationnel (Bauer et al., 2007) tandis que les salariés expérimentés vont être eux-mêmes producteurs de 'manières d'agir' et convaincre leur réseau de les suivre. En outre, à la différence des nouveaux arrivants qui entrent dans l'organisation par choix, les salariés expérimentés ne choisissent pas le changement organisationnel lorsque celui-ci est planifié. Le changement peut supprimer les « rentes » relationnelles construites au fil du temps par les salariés expérimentés. Le processus de deuil décrit par Louis (1980) entre le rôle projeté et le rôle finalement éprouvé peut ainsi être plus difficile pour les salariés expérimentés - dont les réseaux relationnels sont disloqués - que pour les nouvelles recrues.

Concernant la continuité biographique, elle distingue clairement les salariés expérimentés des nouveaux arrivants - qui ne disposent pas d'un passé dans l'organisation. Les résultats révèlent que les socialisations passées interfèrent sur le succès de la *resocialisation*. La continuité biographique est le résultat conjoint de la construction *a posteriori* du sens de son parcours dans l'entreprise. De manière similaire à l'identification au rôle (Ashforth, 2001 ; Ibarra & Barbulescu, 2010), nos résultats montrent que les salariés expérimentés interprètent les événements qui les concernent pour former une histoire plus ou moins cohérente de leur parcours au sein de l'organisation. Pour établir une continuité biographique, certains événements sont retenus car particulièrement pourvoyeurs de sens (ex. le témoignage de confiance/ défiance d'un hiérarchique, l'octroi/l'absence d'une

gratification). Parallèlement, les salariés utilisent leurs marges de manœuvre pour transformer leur rôle à leur convenance (Bruning & Campion, 2018 ; Crozier & Friedberg, 1977). Pour les salariés expérimentés qui bénéficient d'une forte autonomie, cette dernière est utilisée pour modeler leur rôle dans le sens d'une continuité biographique (Atchley, 1989) ; les salariés expérimentés préservent ainsi leurs structures internes (valeurs, compétences, cognitions) et externes (réseau, reconnaissance). En revanche, pour les salariés dont le niveau d'autonomie est en baisse, le changement semble introduire des stagnations ou des ruptures dans les parcours professionnels. De manière complémentaire aux travaux sur les transitions de rôle qui indiquent que plus l'identification avec un rôle passé est forte – donc plus la socialisation initiale était réussie – plus la sortie du rôle est difficile (Ashforth, 2001), nos résultats montrent que c'est l'inscription du nouveau rôle dans l'histoire personnelle qui influence l'adhésion à celui-ci. Tant que le nouveau rôle prescrit peut s'inscrire dans le sens d'une progression, la *resocialisation* peut être considérée comme un succès ; en revanche, lorsque le salarié y perçoit une stagnation voire une régression, la *resocialisation* se traduit par de la 'résignation' ou de la 'transgression'.

Concernant le rôle de l'organisation, la façon dont la hiérarchie communique et accompagne le changement a une influence sur la forme de *resocialisation* adoptée. Si les recherches sur l'entrée organisationnelle montrent l'effet marqué des tactiques organisationnelles de socialisation sur l'orientation de rôle (Allen & Meyer, 1990a ; Ashforth & Saks, 1996 ; Cable & Parsons, 2001 ; Jones, 1986 ; Nicholson, 1984 ; Van Maanen & Schein, 1979), celles-ci ne traduisent pas le contenu du discours managérial dans l'accompagnement des salariés en phase de *socialisation* ou de *resocialisation* (Hart et al., 2003). Lorsque le discours est transparent et qu'il apporte du sens à l'engagement et à la biographie des salariés expérimentés, il est producteur de conformité au rôle

prescrit. A l'inverse lorsque le changement est caché ou imposé - et qu'il implique une baisse de l'autonomie - il peut inciter à la transgression. Comme le soulignent certains travaux sur le changement, le discours des agents du changement a donc une influence cruciale sur le comportement de ses destinataires (Ford et al., 2008). Dans la mesure où la notion de *tactique organisationnelle de socialisation* renvoie à la manière « dont les expériences d'un individu en transition de rôle sont structurées pour lui par les autres membres de l'organisation » (Van Maanen & Schein, 1979), la façon dont les agents du changement accompagnent la *resocialisation* des employés expérimentés constitue une tactique de socialisation spécifique susceptible d'enrichir la taxonomie identifiée par Van Maanen et Schein (1979).

Enfin, notre approche interprétative de la *resocialisation* a permis d'enrichir la compréhension des ressources et freins déjà identifiés dans la littérature sur la SO, plutôt de nature positiviste et d'en faire émerger de nouveaux. Si la perspective sociologique de la socialisation au travail considère que le sentiment de reconnaissance ou de non-reconnaissance du sens que les individus donnent à leur travail constitue une ressource/un frein à la *resocialisation* au cours du temps (e.g. Dubar, 2000 ; Osty & Uhalde, 2007 ; Sainsaulieu, 2010[1977]), nos résultats indiquent plutôt que c'est le fait que le nouveau rôle s'accompagne d'un sentiment de reconnaissance ou d'un déficit de valorisation qui constituent des ressources et freins à sa *resocialisation* (pas en lien avec la reconnaissance/non reconnaissance du sens donné au travail). Il en est de même pour le niveau d'autonomie perçu par l'individu, qui se manifeste par des marques de confiance, ou au contraire, une certaine méfiance/un désir de contrôle de la part de sa hiérarchie.

Ces deux composantes - la reconnaissance et l'autonomie perçues - ont émergé de notre étude spécifique à la *resocialisation* des employés expérimentés. Les individus qui ont déjà une certaine ancienneté dans l'organisation disposent manifestement de rentes en

matière de reconnaissance et d'autonomie qu'ils ne souhaitent pas perdre avec un changement de rôle. Il est possible que ces attentes soient moins valorisées par les nouvelles recrues qui peuvent s'accommoder de plus de contrôle ou de cadrage (pour la dimension autonomie) et ne s'attendent pas à être immédiatement valorisées au regard de leur situation d'apprentissage.

Implications managériales

Le changement, évalué en termes de modification du rôle prescrit, implique plusieurs enseignements pour le management. Le changement organisationnel nécessite une traduction dans le langage des membres de l'organisation puisque ces derniers sont préoccupés par les évolutions de leur rôle et la possibilité de les inscrire dans une continuité biographique. Ce résultat affirme la mission de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991) qui revient aux managers de proximité et aux agents du changement (Ford et al., 2008). Ces derniers peuvent influencer l'interprétation des évolutions du rôle en attribuant une plus grande importance aux facteurs de continuité qu'aux facteurs de discontinuité. A cet égard, des actions pour outiller la communication managériale aideront ces acteurs clés à adopter les stratégies et les arguments appropriés auprès de leurs équipes.

Les managers peuvent également s'appuyer sur les ressources octroyées par l'organisation au salarié expérimenté : la reconnaissance de l'effort consenti par l'individu au travail renforce l'ajustement comportemental et cognitif/affectif au nouveau rôle dans la lignée des attentes de l'organisation ; l'autonomie des salariés dans le poste offre également des possibilités d'action pour s'ajuster de manière innovante aux évolutions du rôle et favorise l'adhésion au changement ; un discours transparent qui donne du sens au changement contribue à son acceptation par ses destinataires etc.

Dans cet objectif, il nous semble que les managers de proximité tiennent une place cruciale dans la gestion et la régulation des arrangements locaux (Detchessahar, 2011, 2013) notamment en instaurant des espaces de discussion auxquels ils prennent part. Si le changement des pratiques de travail est rarement mis en discussion, c'est que le sujet est inconfortable pour le management. Cela conduit à admettre que la définition du changement prescrit n'est pas « parfaite », et que la ligne managériale n'est pas en capacité de tout prévoir notamment parce que les situations et contextes locaux sont par nature singuliers. Mettre en discussion les nouvelles attentes de rôle au sein des équipes permettrait de réduire l'écart entre le changement défini *a priori* et ce qui est réellement possible ou souhaitable de faire du point de vue des acteurs de terrain. Favoriser l'expression sur la façon dont le changement et sa conduite sont interprétés permettrait ainsi de réduire les actes jugés 'déviants'.

Concernant les salariés adoptant des formes ambivalentes de *resocialisation*, l'utilisation de certains leviers managériaux peut renforcer les ressources de ces derniers. Par exemple, des actions d'accompagnement du changement peuvent cibler l'écoute et la prise en compte des préoccupations successives des salariés expérimentés comme cela est préconisé par Bareil (2009). Également, des formations certifiantes peuvent conduire les managers à leur accorder une plus grande autonomie. La reconnaissance organisationnelle ainsi octroyée de même que l'opportunité de reconstruire un futur et un sentiment de continuité biographique sont de nature à renforcer l'engagement dans le travail des salariés *resocialisés* de manière ambivalente. Ce type d'action implique le service RH à travers sa politique de gestion des compétences et des carrières.

Enfin, nous avons suggéré l'idée de favoriser des formes agiles de socialisation dans les organisations aujourd'hui régulièrement concernées par des changements. Quelques pratiques peuvent en effet faciliter l'apprentissage et l'adhésion au rôle sans pour autant

compromettre les *resocialisations* ultérieures. Formule hybride entre la socialisation individualisée et la socialisation institutionnalisée (Van Maanen & Schein, 1979 ; Jones, 1986), la socialisation ‘agile’ a pour objet de préserver la capacité d’adaptation du nouvel arrivant. Les pratiques consistent à fournir un cadre d’action au nouvel agent tout en lui accordant une marge de liberté dans les manières de réaliser ses missions. Quand cela est pertinent, il est même envisageable d’autoriser la libre interprétation de ce que sont les missions essentielles du poste occupé par exemple en construisant pour le nouvel arrivant un parcours de rendez-vous avec les parties prenantes, en instaurant du tutorat sur une courte période, ou en le laissant acteur de sa propre formation avec diverses ressources à sa disposition.

Limites et perspectives de recherche

La principale limite de notre étude concerne le choix des cas de *resocialisation*. Contrairement au nouveau rôle associé à l’entrée organisationnelle, le nouveau rôle lié au changement organisationnel ne déclenche que dans de rares situations (nouvelle table d’aiguillage en PAI) un processus d’apprentissage saillant. La *résignation* et la *transgression* face au nouveau rôle met cependant en exergue une incapacité des agents à *désapprendre* leurs anciennes routines de travail qui perdurent dans le temps, malgré les nouvelles attentes de l’entreprise. Il pourrait être intéressant dans le cadre de recherches futures d’analyser des changements suggérant des modifications de rôle plus importantes, afin de voir si les nouvelles attentes de rôle font apparaître un processus d’apprentissage. Par ailleurs, l’étude ayant révélé que, pour un même individu confronté à plusieurs modifications de rôle, plusieurs formes de *resocialisation* pouvaient coexister, il serait intéressant d’observer comment, au global, le salarié s’accommode au cours du temps de ces évaluations divergentes.

La seconde limite de notre étude porte sur son potentiel de généralisation. L'étude de la *resocialisation* permet de mettre au jour des mécanismes sociaux similaires mais également complémentaires aux études portant sur l'inclusion de nouvelles recrues. Il serait intéressant, dans le cadre de recherches futures, d'approfondir la portée de généralisation analytique de nos résultats en vérifiant leur caractère explicatif pour des situations d'entrée organisationnelle ou de changements de postes à l'intérieur d'une organisation. Il paraît notamment probable que la continuité/rupture biographique sur le plan inter-organisationnel puisse également jouer un rôle dans la socialisation des nouvelles recrues. A cet égard, une méthodologie longitudinale permettrait de retracer plus fidèlement que des données rétrospectives la biographie professionnelle des personnes étudiées. En outre, réitérer ce type d'étude dans un environnement organisationnel culturel différent serait susceptible de renforcer son caractère explicatif. En effet, certains changements prônés par FERR s'inscrivent dans un nouveau management public qui se heurte à la logique de l'honneur où « rendre service » renvoie à la relation servile (d'Iribarne, 1989). L'influence de la culture, sur le processus de socialisation et ses modes de management pourrait constituer une voie de recherche prometteuse.

Enfin, seuls des cas de changements planifiés par l'organisation ont été étudiés. Le contexte de FERR soumis à des injonctions qui la dépassent (exigence d'harmonisation européenne, séparation imposée des activités, nouveau management public) et son mode de fonctionnement particulièrement hiérarchique produisent des nouvelles attentes de rôle planifiées par la ligne hiérarchique supérieure qui les décline à des niveaux intermédiaires et opérationnels. Il serait intéressant, dans le cadre de recherches futures, d'étudier la *resocialisation* des employés expérimentés dans des cas de changements plus émergents.

CONCLUSION

Face aux enjeux que représente pour les organisations la réussite des projets de changement, nous nous sommes attelées à analyser l'ajustement des salariés sous le prisme de la socialisation organisationnelle.

A travers l'analyse de 35 cas de changement de rôle, quatre formes de *resocialisation* – résultant de la combinaison des cognitions et des comportements adoptés par les salariés expérimentés vis-à-vis du changement – ont ainsi pu être mises au jour ainsi que les freins et les ressources impliqués.

Ces résultats apportent trois principales contributions : ils révèlent enfin des formes de *resocialisation* plurielles (deux formes de *resocialisation* - la conviction et la transgression - dont les ressources et freins sont alignés ; deux formes de *resocialisation* - la débrouillardise et la résignation - qui présentent des ressources et freins ambivalents) ; ils considèrent les indicateurs de succès et d'échec de la *resocialisation* ; ils mettent en exergue trois ressources et freins à la *resocialisation* qui agissent de manière spécifique (le réseau relationnel, la continuité/discontinuité biographique et le rôle de l'organisation) pour les employés expérimentés.

Cette recherche suggère un accompagnement différencié que seuls les managers - au plus près des salariés dont les rôles ont été modifiés - sont capables d'exercer. Or, ces managers peuvent aussi adopter des formes de *resocialisation* variées. À l'organisation, à travers sa hiérarchie, de savoir distinguer les formes de *resocialisation* utiles au changement et celles, réellement néfastes à la réalisation des objectifs organisationnels. Il lui conviendra ensuite de les réorienter ou de limiter leurs impacts à travers des pratiques de conduite du changement appropriées.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. doi: 10.5465/256294
- Alter, N. (1991). *La gestion du désordre dans l'entreprise*. L'Harmattan.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
- Anakwe, U. P. & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315–329. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40604274>
- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organisational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178. doi: 10.2307/256634
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. & Raymond T. L. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897–926. doi: 10.1177/001872679805100703
- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontological Society of America*, 29(2), 183–190. doi: 10.1093/geront/29.2.183
- Avenier, M.-J. & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (Eds.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 11–62). Pearson France.
- Babeau, O. & Chanlat, J. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 3(3), 201–219. doi: 10.3166/rfg.183.201-219
- Babeau, O. & Chanlat, J.-F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter. *Revue Française de Gestion*, 210(1), 33–50. doi: 10.3166/RFG.210.33-50
- Baker, H. E. & Feldman, D. C. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193–202. doi: 10.1016/1053-4822(91)90014-4
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32–38. doi: 10.3917/riges.344.0032
- Beckhard R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.
- Berger, P. & Luckmann, T. (2018). *La construction sociale de la réalité*. Armand Colin (3rd ed.).
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. et al. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bourantas, D. & Nicandrou, I. I. (1998). Modelling postacquisition employee behavior: typology and determining factors. *Employee Relations*, 20(1), 73–91.

- Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. doi: 10.5465/amj.2015.0604
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. doi: 10.1111/j.1744- 6570.2001.tb00083.x
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person–environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868–882. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.868
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. et al. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.730
- Choi, M. (2011). Employees’ attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. doi: 10.1002/hrm.20434
- Chreim, S. (2006). Postscript to change: Survivors’ retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35(3), 315–335. doi: 10.1108/00483480610656711
- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme en Entreprise*, 6(2), 63–79. doi: 10.3917/rimhe.006.0063
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J. et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392. doi: 10.1348/096317902321119637
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G. A. et al. (2011). The case study approach. *Medical Research Methodology*, 11(100), 9. doi:10.1186/1471-2288-11-100
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L’acteur et le système*. Editions du Seuil.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n’est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 5(214), 89–105. doi: 10.3166/RFG.214.89-105
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux: Quelques éléments d’un management par la discussion, *Négociation*, 213(1), 57–80. doi: 10.3917/neg.019.0057
- d’Iribarne, P. (1989). *La logique de l’honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil.
- Dubar, C. (2010). *La socialization: Construction des identités sociales et culturelles* (4ème ed.). Armand Colin.
- Dufour, L. & Lacaze, D. (2010). L’intégration dans l’entreprise des jeunes à faible capital scolaire: Un processus d’ajustement mutuel. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 75(1), 16–29. doi: 10.3917/grhu. 075.0016
- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) Une réponse à Marie-José Avenier. *Le Libellio d’Aegis*, 7(1), 53–62.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the implementation of teambased selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. doi: 10.1177/0018726700533006
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology, 61*(1): 1–36. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly, 21*(3), 433–452. doi: 10.2307/2391853
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review, 6*(2), 309–318. doi: 10.5465/amr.1981.4287859
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personal and human resource management* (Vol. 4, pp. 101–145). JAI Press.
- Ford, D. F., Ford, W. F. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362–377. doi: 10.5465/amr.2008.31193235
- Fournier, V. (1996). Cognitive maps in the analysis of personal change during work role transition. *British Journal of Management, 7*(1), 87–105. doi: 10.1111/j.1467-8551.1996.tb00108.x
- Fournier, V. & Payne, R. (1994). Change in self construction during the transition from university to employment: A personal construct psychology approach. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 67*(4), 297–314. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00569.x
- Francfort, L., Osty, F., Sainsaulieu, R. & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433–444. doi: 10.1002/smj.4250120604
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360–1379. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly, 82*(4), 581–629. doi: 10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x
- Hart, Z. P., Miller, V. D. & Johnson, J. R. (2003). Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change. *Communication Studies, 54*(4), 483–495. doi: 10.1080/10510970309363305
- Haueter, J. A., Macan, T. H. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior, 63*(1), 20–39. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9)
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*, 942–951. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.942
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2007). Active on the jobproactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*, 401–426. doi: 10.1177/0021886307307555

- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154. doi: 10.5465/AMR.2010.45577925
- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/ exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 732–818). Sage.
- Jaujard, F. (2011). La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement. *Revue Française de Gestion*, 5(214), 29–44. doi: 10.3166/ RFG.214.29-44
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. doi: 10.5465/256188
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P. et al. (2008). Employee perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294–316. doi: 10.1108/01437730810876122
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Free Press.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2003). Tipping point leadership. *Harvard Business Review*, 81(3), 60–69.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. doi: 10.2307/256064
- 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
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration: Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 56, 19–35.
- Lacaze, D. & Chandon, J. -L. (2003). L'information, facteur d'intégration dans les services. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, 22–38.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Louis, M. R. (1980a). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251. doi: 10.2307/2392453
- Louis, M. R. (1980b). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329–340. doi: 10.2307/ 2392453
- Louis, M. R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 85–129). Jossey-Bass.
- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–233. doi: 10.1002/hrdq.1134
- Mignery, J. T., Rubin, R. B. & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22(1), 54–85. doi: 10.1177/0093650 95022001003
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120. doi: 10.5465/amr. 1991.4278997

- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588. doi: 10.2307/259295
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220–244. doi: 10.1177/1059601100253002
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377–401. doi: 10.5465/256367
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191. doi: 10.2307/2393172
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. doi: 10.1080/13594320500451247
- Osty, F., Sainsaulieu, R. & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. La Découverte.
- Osty, F. & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. La Découverte.
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: Une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 3(11), 231–258. doi: 10.3917/mana.113.0231
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle: État de l'art et perspectives. *Management International*, 13(4), 115–127. doi: 10.7202/038589ar
- Perrot, S., Boussaguet, S., Valero-Mantione, G., Charles-Pauvers, B. et al. (2005). Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle. In D. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac (Eds.), *Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle. Comportement organisationnel* (Vol. 1, pp. 303–339). De Boeck, Collection Méthodes et Recherches.
- Pichault, F. & Schoenaers, F. (2003). HRM practices in a process of organisational change: A contextualist perspective. *Applied Psychology*, 52(1), 120–143. doi: 10.1111/1464-0597.00127
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. doi: 10.5465/amr.2000.3707722
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154–1162. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278–287. doi: 10.2307/258535
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Octarès Editions.
- Reynaud, J.-D & de Terssac, G. (1992). L'organisation et les régulations. In G. de Terssac & P. Dubois (Eds.), *Les nouvelles rationalisations de la production* (pp. 169–185). Cepaduès-Éditions.
- Robette, N. (2011). *Explorer et décrire les parcours de vie: Les typologies de trajectoire*. CEPED.

- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x
- Sainsaulieu, R. (2014[1977]). *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation* (4th ed.). Presses de Science Po.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. doi: 10.1006/jvbe.1997.1614
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48–61. doi: 10.1111/1468-2389.00044
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1–54). St. Clair Press.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41–68. doi: 10.1177/1094428104272000
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1–16.
- Schein, E. H. (1971a). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426. doi: 10.1177/002188637100700401
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53–65.
- Stake, R.E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429–459. doi: 10.1007/s10869-005-4518-2
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296–312. doi: 10.1016/S0090-2616%2802%2900115-8
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642. doi: 10.5465/amj.2006.22083020
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18–36. doi: 10.1016/0090-2616(78)90032-3
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–265.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 3–7). Oxford University Press.
- Yanow, D. (2006). Thinking interpretively: Philosophical presuppositions and the human sciences. In D. Yanow & P. Schwartz-Shea (Eds.), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn* (pp. 5–26). M.E. Sharpe Inc.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Zeynep, O. (2013). Managing emotions in the workplace: It's mediating effect on the relationship between organizational trust and occupational stress. *International Business Research*, 6(4), 81–88. doi: 10.5539/ibr.v6n4p81

Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements à l'éditeur associé de la revue M@n@gement Jérémy Morales ainsi que les évaluateurs.rices de notre papier pour tout le travail de révision qu'ils ont réalisé. Leurs remarques constructives ont contribué grandement à son amélioration.

Annexes

Tableau A. Caractéristiques des cas de *resocialisation* sélectionnés

Poste	Entrée orga.	Nouvelle attente de rôle : cas de changement de rôle planifiés		Étab.
Manager	1999	Cas 1	Atteindre un niveau de performance plus élevé (productivité)	Etab. 1
		Cas 2	Interagir seulement avec son activité	
Agent d'escale	1981	Cas 3	Ne plus exercer certaines missions	
Manager	1998	Cas 4	Atteindre un niveau de performance plus élevé (traçabilité, régularité, info voyageur)	Etab. 2
Agent d'escale	2000	Cas 5		
Manager	2001	Cas 6	Interagir seulement avec son activité	Etab. 3
Agent de manœuvre	1976	Cas 7	Utiliser une nouvelle procédure de sécurité	
Agent de manœuvre	2001	Cas 8		
Manager	2010	Cas 9	Atteindre un niveau de performance plus élevé (traçabilité)	Etab. 4
Agent de manœuvre	2005	Cas 10	Utiliser une nouvelle procédure de sécurité	
Agent de manœuvre	1979	Cas 11		
Manager	2005	Cas 12	Atteindre un niveau de performance plus élevé (traçabilité)	Etab. 5
		Cas 13	Interagir seulement avec son activité	
Agent de manœuvre	1975	Cas 14	Utiliser une nouvelle procédure de sécurité	
Agent de manœuvre	2006	Cas 15		
Manager	1991	Cas 16	Collaborer avec le gestionnaire du réseau sur un site commun	Etab. 6
Horairiste	1996	Cas 17		
Horairiste	2009	Cas 18		
Manager	2000	Cas 19	Ne plus exercer certaines missions	Etab. 7
Opérateur circulation	1980	Cas 20	Interagir seulement avec son activité	
Opérateur circulation	2009	Cas 21		
Manager	1997	Cas 22	Interagir seulement avec son activité	Etab. 8
Opérateur circulation	1979	Cas 23		
Directeur d'unité	1975	Cas 24	Collaborer avec le gestionnaire du réseau sur un site commun	Etab. 9
Manager	1981	Cas 25		

Manager	1980	Cas 26	Utiliser un nouvel outil technologique (PAI)	Etab. 10
		Cas 27	Atteindre un niveau de performance plus élevé (régularité)	
Opérateur circulation	1998	Cas 28	Respecter une nouvelle règle de métier	10
		Cas 29	Atteindre un niveau de performance plus élevé (régularité)	
Manager	1999	Cas 30	Atteindre un niveau de performance plus élevé (info voy.)	Etab. 11
Agent d'escale	2009	Cas 31	Ne plus exercer certaines missions	
		Cas 32	Respecter une nouvelle règle de métier	
Agent d'escale	1999	Cas 33	Atteindre un niveau de performance plus élevé (régularité)	Etab. 12
Manager	2001	Cas 34	Atteindre un niveau de performance plus élevé (régularité)	
Agent d'escale	2010	Cas 35	Atteindre un niveau de performance plus élevé (régularité)	