



**HAL**  
open science

## Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit

Mélia Djabi, Jean-François Chanlat

► **To cite this version:**

Mélia Djabi, Jean-François Chanlat. Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit. XXIVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS 2015, Jun 2015, Paris, France. pp.34. hal-01655879

**HAL Id: hal-01655879**

**<https://hal.science/hal-01655879>**

Submitted on 5 Dec 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit**

**Résumé :** En management, les recherches sur la socialisation s'intéressent majoritairement à l'inclusion de nouvelles recrues au sein d'organisations stables. En contrepoint, cette communication étudie le processus de socialisation des employés expérimentés en contexte de changement organisationnel. Construit à partir de l'approche proactive du courant de recherche sur la socialisation organisationnelle, enrichi d'une perspective multidimensionnelle des réactions face au changement, le cadre conceptuel adopté met à jour les dimensions clefs qui composent cet objet d'étude : une composante comportementale (orientation de rôle active/passive ; tactique et comportement de rôle), une composante cognitive (jugement positif/négatif/neutre) et une composante affective (émotion positive/négative/neutre). Réalisée au sein d'une grande organisation ferroviaire française, l'étude qualitative permet d'enrichir la compréhension de chaque composante et d'apporter une meilleure compréhension des relations qui les unissent. Nos résultats indiquent que les réactions affectives et cognitives positives conduisent à l'absorption active du rôle, tandis que les réactions affectives et cognitives négatives aboutissent à la détermination active ou passive du rôle. Nos résultats offrent également une plus grande compréhension des réactions ambivalentes en montrant qu'elles recouvrent différents types de configurations. Cette étude prend le contre-pied d'une perspective dichotomique de l'ajustement (engagement/résistance) et relativise fortement le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel des réactions adoptées par les individus. Plutôt que la stigmatisation de la population jugée « déviante », cette étude invite à comprendre leurs justifications cognitives et affectives.

**Mots-clefs :** changement organisationnel, socialisation organisationnelle, tactiques, comportements proactifs, réactions, stratégies individuelles

# **Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit**

## **INTRODUCTION**

Alors que les enjeux de socialisation que posent les changements des organisations en tant que mondes sociaux ont constitué le terreau fertile d'une approche sociologique française (e.g. Sainsaulieu, 2014 [1977] ; Dubar, 2010 [1991] ; Francfort & al., 1995 ; Osty & al., 2007), l'étude de la socialisation des employés expérimentés en contexte de changement constitue un angle mort du courant de recherche gestionnaire de la socialisation organisationnelle.

La socialisation organisationnelle est définie comme un processus continu, qui se déroule tout au long de la carrière d'un individu (e.g. Schein, 1971a; Van Maanen, 1978 ; Van Maanen & Schein, 1979). Elle est communément définie comme « un processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Van Maanen & Schein, 1979 : p.3). Les travaux francophones les plus récents montrent que la socialisation passe par l'apprentissage et l'intériorisation du « rôle » de l'individu à travers trois composantes clefs : le travail (en tant qu'ensemble de tâches), le groupe de travail (en tant qu'ensemble interactionnel), et le contexte organisationnel (en tant que système de rôles) (Perrot, 2009a : p.122).

Malgré cette large définition, la socialisation organisationnelle n'est abordée que sous deux angles : lorsqu'une nouvelle recrue commence un nouveau travail au sein d'une organisation ou lorsqu'un individu change de rôle à l'intérieur d'une même organisation (Wanberg, 2012), la part la plus importante des recherches portant sur l'inclusion de nouveaux collaborateurs (Saks & Ashforth, 1997a ; Chao & al., 1994). Cette focalisation des chercheurs prend racine dans les travaux fondateurs de ce courant : en circonscrivant implicitement l'activation ou l'intensification du processus de socialisation au franchissement de frontières organisationnelles<sup>1</sup>, Schein (1971a) et Van Maanen & Schein (1979) ont orienté largement le

---

<sup>1</sup> Trois franchissements de frontières sont identifiées : les évolutions verticales ont lieu lorsque l'individu traverse des frontières hiérarchiques traduites ; le passage d'une fonction à une autre nécessite le franchissement de frontières fonctionnelles ; enfin, le passage du statut d'individu étranger à l'organisation à celui de membre actif traduit le passage de frontières dites « inclusives » (Van Maanen et Schein, 1979).

choix des situations de socialisation étudiées. Certains chercheurs, qui définissent la socialisation comme « le processus par lequel les nouveaux entrants acquièrent les attitudes, comportements et connaissances pour devenir un membre effectif de l'organisation » (e.g. Tang & al., 2014 : p. 62), entretiennent même un certain chevauchement notionnel, en assimilant la notion de socialisation à celle d'inclusion.

Alors que le changement constitue une période susceptible « d'intensifier » un processus de socialisation, ce dernier n'est abordé que comme une conséquence éventuelle du processus : soit parce que l'arrivée de nouvelles recrues dans des collectifs de travail est susceptible d'entraîner un changement (Bauer & Erdogan, 2012), soit parce que l'ajustement de l'individu peut se manifester par une détermination, un changement du rôle par celui-ci (e.g. Fisher, 1986 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Nicholson, 1984 ; Van Maanen et Schein, 1979 ). Pourtant, comme la période d'entrée organisationnelle, le changement est propice à la manifestation d'un climat de stress et d'incertitude pour les employés (Armenakis and Bedeian, 1999), pouvant même s'avérer plus anxiogène que l'entrée organisationnelle ; en ce qu'il exige de l'individu un certain désengagement de son ancien rôle (Jones and al., 2008). La redéfinition de la structure et des objectifs de l'organisation peut, en outre, conduire à d'importants changements dans le travail exercé par les individus, nécessitant une forme de transition de rôle (Nicholson, 1984).

L'idée selon laquelle un employé expérimenté pourrait être amené à se resocialiser lorsque son contexte de socialisation évolue, sans qu'il soit en situation de mobilité<sup>2</sup> - en restant à un même poste - est ainsi passée sous silence. Il est d'autant plus étonnant que ce « vide théorique » reste à ce jour sans écho alors que plusieurs chercheurs (e.g. Baker et Feldman, 1991 ; Saks et Ashforth, 1997a ; Perrot et al., 2005) ont souligné l'intérêt que constitue ce sujet d'étude. Dès 1991, Baker et Feldman affirment que « lorsque les organisations changent de stratégies, tant la manière dont les nouveaux entrants sont socialisés, que la manière dont les employés expérimentés sont resocialisés va être amenée à changer. S'intéresser à la manière dont il faut resocialiser des employés aux mêmes postes, dans la même organisation, mais avec une nouvelle stratégie organisationnelle, constitue une voie de recherche majeure et une préoccupation importante pour les praticiens »<sup>3</sup> (p. 201). À la fin des années 1990, cet

---

<sup>2</sup> La mobilité fait référence au franchissement de frontières organisationnelles au sens de Van Maanen et Schein (1979).

<sup>3</sup> Traduction personnelle de la citation suivante : “as organizations change strategies both the ways newcomers are socialized and the ways current employees are resocialized will have to change as well. How to resocialize employees for their same jobs in the same organization but with a new

appel ne semble toujours pas avoir été entendu, au regard des propos de Saks et Ashforth : « la recherche dans ce domaine pourrait examiner dans quelle mesure les membres expérimentés d'une organisation résistent à l'apprentissage continu et à la resocialisation »<sup>4</sup> (1997a : p. 272). Si ces préoccupations sont relayées par les auteurs français de ce courant au début des années 2000 - « Il existe de « nouveaux besoins (...) un besoin de resocialisation apparaît lorsqu'un individu reste dans son rôle organisationnel, mais qu'un changement significatif de son environnement se produit, autrement dit, ce sont les membres déjà en place dans une organisation qui manifestent ce besoin » (Perrot et al., 2005 : 327-328) – aucune recherche ne s'y consacre pleinement encore à ce jour.

Face à ces constats, l'objectif de notre article est d'étudier le processus de socialisation des employés expérimentés en contexte de changement organisationnel. Si ce sujet pourrait être appréhendé sous l'angle organisationnel par l'étude des tactiques déployées par l'organisation, nous souhaitons l'étudier sous l'angle de l'ajustement individuel.

La première partie de ce papier sera consacrée à une revue de littérature réunissant les travaux consacrés aux tactiques et comportements individuels d'ajustement dans le courant de recherche sur la socialisation organisationnelle, enrichis des approches multidimensionnelles des réactions face au changement. La deuxième partie de cet article exposera la méthodologie de recherche. Les résultats feront l'objet d'une troisième partie, tandis que la discussion des résultats permettra de mettre en lumière, dans une quatrième partie, les implications théoriques et managériales de notre étude.

---

corporate strategy in both a major research issue and a major practitioner concern” (Baker et Feldman, 1991 : 201).

<sup>4</sup> Traduction personnelle de la formulation suivante : “research in this area might also examine the extent to which experienced organizational members strive for closure and resist continuous learning and resocialization” (Saks & Ashforth, 1997a : 272).

## REVUE DE LITTÉRATURE

Après avoir proposé d'éclairer la dimension comportementale et attitudinale adoptée par les individus face à un changement prescrit - grâce à la littérature sur la socialisation organisationnelle (1.) - , nous compléterons cette perspective par les travaux fondés sur une approche multidimensionnelle de cet objet d'étude (2.).

### 1. LES COMPORTEMENTS PROACTIFS DE SOCIALISATION

Le courant de recherche sur la socialisation organisationnelle consacré à l'étude des tactiques et comportements proactifs de socialisation offre une grille de lecture intéressante pour saisir les attitudes et comportements d'ajustement des individus en situation de changement.

Définie comme les actions anticipées, de type comportemental ou psychologique (Lacaze & Chandon, 2003) déployées par les individus pour agir sur eux-mêmes ou leur environnement (Grant & Ashford, 2008 : p.4), la proactivité des acteurs a suscité un foisonnement d'études depuis les travaux de Feldman & Brett (1983) (e.g. Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Bauer & al., 2007 ; Kowtha, 2009 ; Saks, Gruman & Cooper-Thomas, 2011). Depuis la fin des années 1990, les travaux se sont principalement intéressés aux sept comportements proactifs identifiés par Ashford et Black (1996) (e.g. Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Gruman, Saks & Zweig, 2006 ; Saks, Gruman & Cooper-Thomas, 2011). Les travaux les plus récents (Cooper-Thomas & al., 2012 ; Cooper-Thomas & Burke, 2012) permettent d'en distinguer dix-neuf, classés dans trois catégories. Les auteurs distinguent les comportements qui tentent d'agir sur le rôle ou l'environnement (1), de ceux destinés à rechercher de l'information ou à se changer soi-même (2). La troisième catégorie regroupe les comportements qui ont pour ambition un ajustement mutuel entre l'individu et son rôle prescrit (3).

Malgré l'intérêt de cette classification, nous considérons que celle-ci présente plusieurs limites : elle ne distingue pas clairement l'orientation de rôle des tactiques proactives, et ne reflète que partiellement l'ensemble des tactiques et comportements proactifs identifiés dans la littérature. Au regard de notre analyse de la littérature, nous distinguons trois formes d'orientation de rôle pouvant être appliquées à une situation de changement : l'individu peut absorber la nouvelle attente de rôle prescrite, peut tenter de déterminer son rôle ou opérer un ajustement mutuel entre lui et son rôle (ces catégories renvoient aux différents types

d'orientation de rôle, usuellement identifiés dans ce courant de recherche par Nicholson, 1985). L'absorption peut donner lieu à des tactiques comportementales ou psychologiques. La détermination peut se faire par le biais de la négociation ou l'imposition de sa propre conception du rôle. Enfin, l'exploration peut reposer sur l'appui sur autrui ou le partage d'expérience avec autrui. De ces différentes tactiques nous déduisons dix-sept comportements proactifs de socialisation (certains ayant été regroupés).

Ces tactiques et comportements proactifs extraits de la littérature sont exposés dans le tableau 1. figurant ci-dessous.

**Tableau 1 : Orientation de rôle, tactiques et comportements proactifs extraits du courant de recherche sur la socialisation organisationnelle**

Orientation	Tactiques	Comportements proactifs	Auteurs
Absorber la nouvelle attente de rôle	Agir sur soi	Travailler plus	Feldman et Brett (1983) ; Cooper-Thomas et al. (2012)
		Expérimenter, auto-management, tester	Miller et Jablin (1991) ; Griffin et al. (2000) ; Lacaze et Chandon (2003) ; Lacaze (2005) ; Kowtha (2009) ; Cooper-Thomas et al. (2012) ; Cooper-Thomas et Burke (2012)
		Consulter la documentation	Kramer (1993) ; Kowtha (2009) ; Cooper-Thomas et al. (2012)
		Palliation physiologique	Feldman et Brett (1983)
	Rationaliser	Cadrage positif, réguler ses émotions	Kramer (1993) ; Ashford et Black (1996) ; Griffin et al. (2000) ; Lacaze et Chandon (2003) ; Kim, Cable et Kim (2005) ; Ashforth, Sluss et Saks (2007)
		Minimiser les attentes de rôle	Cooper-Thomas et al. (2012) ; Cooper-Thomas et Burke (2012)
		Palliation psychologique	Feldman et Brett (1983)
	Faire appel à autrui	Demander de l'aide	Feldman et Brett (1983)
		Rechercher de l'information/du feedback auprès des pairs, supérieurs hiérarchiques (directement ou indirectement)	Feldman et Brett (1983) ; Ashford and Cummings (1985) ; Miller et Jablin (1991) ; Ostroff et Kozlowsky (1992) ; Morrison (1993a) ; Morrison (1993b) ; Ashford et Black (1996) ; Callister, Kramer et Turban (1999) ; Griffin et al. (2000) ; Cooper-Thomas et Anderson (2002) ; Lacaze et Chandon (2003) ; Lacaze (2005) ; Gruman, Saks et Zweig (2006) ; Ashforth, Sluss et Saks (2007) ; Kowtha (2009) ; Saks, Gruman et Cooper-Thomas (2011) ; Cooper-Thomas et al. (2012)

Explorer d'autres moyens de remplir son rôle	Partager des expériences avec autrui	Déléguer des responsabilités	Feldman et Brett (1983) ; Cooper-Thomas et Burke (2012)
		Rechercher du support social	Feldman et Brett (1983) ; Kramer (1993)
		Participer à des activités en dehors de celles requises	Bauer et Green (1994) ; Ashford et Black (1996) ; Griffin et al. (2000) ; Gruman, Saks et Zweig (2006) ; Ashforth, Sluss et Saks (2007) ; Saks, Gruman et Cooper-Thomas (2011) ; Cooper-Thomas et al. (2012)
		Développer des relations sociales formelles et informelles, se créer un réseau	Kramer (1993) ; Ashford et Black (1996) ; Griffin et al. (2000) ; Lacaze et Chandon (2003) ; Lacaze (2005) ; Gruman, Saks et Zweig (2006) ; Ashforth, Sluss et Saks (2007) ; Saks, Gruman et Cooper-Thomas (2011) ; Cooper-Thomas et al. (2012)
Déterminer son rôle	Négocier	Tenter de persuader/demander un changement	Ashford et Black (1996) ; Griffin et al. (2000) ; Gruman, Saks et Zweig (2006) ; Ashforth, Sluss et Saks (2007) ; Saks, Gruman et Cooper-Thomas (2011) ; Cooper-Thomas et al. (2012) ; Cooper-Thomas et Burke (2012)
		Se présenter comme un modèle, tenter de gagner en crédibilité	Feldman et Brett (1983) ; Cooper-Thomas et al. (2012) ; Cooper-Thomas et Burke (2012)
	Imposer	Changer les procédures	Feldman et Brett (1983) ; Cooper-Thomas et Burke (2012)
		Imposer son style personnel	Kramer (1993)

Si notre typologie permet de distinguer des attitudes et comportements face à un changement prescrit, celle-ci néglige cependant les réactions passives.

De surcroît, se focalisant sur le volet attitudinal et comportemental, la composante affective et cognitive des réactions face au changement est peu évoquée (hormis le cadrage positif et la palliation psychologique).

Ces constats nous ont amenés à enrichir cette grille de lecture de plusieurs notions présentes dans la littérature sur le changement.

## 2. LES REACTIONS INDIVIDUELLES FACE AU CHANGEMENT

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 individuelle



que ce dernier pourrait susciter (Choi, 2011 ; Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004 ; Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Oreg, 2006 ; Rafferty & Griffin, 2006). Ce constat faisant consensus, tout un axe recherche s'est développé autour de l'analyse des réactions des individus face au changement des organisations (e.g., Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Oreg, 2006; Rafferty & Griffin, 2006).

Malgré l'intérêt de ces travaux, la comparaison, et plus généralement l'avancée des recherches dans ce domaine se heurte pourtant à trois grands obstacles.

(1) Le premier obstacle fait référence au « flou » sémantique et conceptuel qui entoure cet objet d'étude. Au travers d'une méta-analyse de cette littérature, Oreg (2011) montre notamment qu'en fonction des perspectives adoptées par les auteurs, différents construits ont été dénommés de la même manière et que des construits équivalents ont par ailleurs été labellisés différemment. Les termes employés par les chercheurs sont foisonnants : plusieurs chercheurs désignent ces réactions par le terme « coping » (e.g. Amiot et al., 2006 ; Cunningham, 2006), d'autres utilisent les termes d'engagement (e.g. Hornung and Rousseau, 2007), d'attitudes, ou évoquent encore des stratégies d'adaptation et d'ajustement face au changement (e.g. van Dam, 2005).

(2) Le deuxième obstacle renvoie à la confusion des différentes formes de réactions individuelles (e.g. Cunningham et al., 2002; Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000; Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002 ; Shapiro & Kirkman, 1999 ; Susskind, Miller, & Johnson, 1998). Piderit (2000) et Oreg (2011) montrent pourtant la nécessité de distinguer trois composantes réactionnelles – la composante affective, cognitive et comportementale -. La dimension affective fait référence au volet émotionnel, au ressenti que l'individu éprouve à l'égard du changement. La composante cognitive reflète l'évaluation/le jugement du changement par l'individu, tandis que la composante comportementale désigne les actions et intentions d'agir en réponse au changement (Piderit, 2000).

(3) De nombreux travaux se focalisent sur un seul versant réactionnel (Oreg, 2006), ou sur une approche dichotomique des réactions. 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. Eby et al., 2000 ; Cunningham et al., 2002) ; ou au contraire de résistance, de protestation (Oreg, 2006 ; Stanley et al., 2005) évoluent ainsi dans des courants de recherche séparés. Or, la distinction des différentes

composantes réactionnelles n'a de sens que si les recherches les abordent conjointement, tout en les différenciant.

Face à ces obstacles, quelques travaux s'attachent à identifier des typologies réactionnelles à l'égard du changement (e. g. Mishra and Spreitzer, 1998 ; Bourantas and Nicandrou, 1998 ; Stensaker et al., 2002 ; Chreim, 2006). 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.

Le tableau 2. propose de réunir les différents archétypes identifiés au regard de ces deux dimensions.

**Tableau 2 : les réactions face au changement, extraites des typologies existant dans la littérature sur le changement**

	<b>Réaction active</b>	<b>Réaction passive</b>
<b>Réaction d'engagement</b>	Loyauté (loyalty) <sup>a</sup> Espérance (hopeful response) <sup>b</sup> Prendre des initiatives (take self-control) <sup>c</sup> Acceptation <sup>d</sup>	Conformité (compliance) <sup>a</sup> Complaisance (obliging response) <sup>b</sup> Loyauté (loyalty) <sup>c</sup> Conformité résignée (resigned compliance) <sup>d</sup>
	<b>Ambivalence<sup>d</sup></b>	
<b>Réaction d'opposition</b>	S'exprimer (voice) <sup>a</sup> Cynisme (cynical response) <sup>b</sup> Retrait (exit) <sup>c</sup> Sabotage <sup>c</sup> Evitement/opposition (avoidance/opposition) <sup>d</sup>	Négliger le changement (neglect) <sup>a</sup> Comportement craintif (fearful response) <sup>b</sup> BOHICA (bend over, here it comes again) <sup>c</sup> Paralysie (Paralysis) <sup>c</sup>

**Légende :** <sup>a</sup> : Bourantas et Nicandrou (1998) ; <sup>b</sup> : Mishra et Spreitzer (1998) ; <sup>c</sup> : Stensaker et al. (2002) ; <sup>d</sup> : Chreim (2006).

Malgré la grande richesse de ces travaux, ces derniers ne sont également pas exempts de limites.

(1) Les changements étudiés restent très spécifiques (« downsizing », Mishra and Spreitzer, 1998 ; « acquisitions », Bourantas and Nicandrou, 1998, « excessive change » Stensaker et al., 2002), questionnant le potentiel de transférabilité des archétypes identifiés (Stensaker et Meyer, 2011).

(2) En outre, ces études ne différencient que rarement les composantes affectives, cognitives et comportementales des réactions face au changement et la manière dont ces dernières s'articulent (hormis la typologie de Chreim, 2006).

(3) Enfin, si ces travaux évoquent des comportements face au changement - travailler plus, demander une rencontre avec ses supérieurs, se sentir paralysé (Stensaker et al., 2002) - ils ne sont pas analysés en tant que tels, mais seulement évoqués pour illustrer les catégories identifiées.

### **3. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE INTEGRATIVE DES REACTIONS FACE AU CHANGEMENT**

Les littératures sur la socialisation organisationnelle et les réactions face au changement présentent des enrichissements réciproques permettant de dépasser leurs limites respectives.

La distinction des comportements en fonction des tactiques et de l'orientation de rôle dans la littérature sur la socialisation organisationnelle (e.g. Cooper-Thomas & al., 2012 ; Cooper-Thomas & Burke, 2012) est particulièrement éclairante en ce qu'elle permet de dépasser la posture dichotomique (engagement/opposition) qui domine dans l'analyse des réactions face au changement. Au delà des comportements d'engagement ou d'opposition au changement, certains individus peuvent déployer des comportements d'exploration, dans une logique d'ajustement mutuel entre leur rôle et leur propre personne. Cela se distingue de la notion d'ambivalence identifiée par Chreim (2006), car l'ajustement mutuel ne constitue pas une alternance diachronique entre un comportement d'absorption et de détermination déployée au regard d'injonctions contradictoires, mais repose davantage sur un entre deux dans une perspective synchronique.

La littérature sur les typologies réactionnelles face au changement (e. g. Mishra and Spreitzer, 1998 ; Bourantas and Nicandrou, 1998 ; Stensaker et al., 2002 ; Chreim, 2006) permet, quant à elle, d'enrichir la typologie des comportements identifiée dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, en y ajoutant un volet comportemental et attitudinal passif,

que ce soit dans une logique d'engagement (e.g. fidélité, résignation, complaisance) ou d'opposition (e.g. paralysie, retrait, comportements craintifs) (cf. tableau 2.).

La littérature sur les composantes réactionnelles face au changement (e.g. Oreg, 2011) permet enfin de dépasser la focalisation sur les attitudes et comportements identifiés dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, en ajoutant un volet cognitif et affectif.

Au regard de cette analyse de la littérature, l'objectif de notre étude empirique est d'identifier les réactions des individus confrontés à un changement prescrit. Pour répondre à cet objectif, il s'agira, d'une part, de confirmer la présence des composantes réactionnelles extraites de la littérature sur la socialisation organisationnelle et le changement - (1) la composante attitudinale et comportementale ; (2) la composante cognitive de la réaction ; (3) et sa composante affective -. D'autre part, nous ambitionnons d'apporter une meilleure compréhension de la combinaison/de l'articulation de ces différentes composantes.

Cette vision intégrative est présentée dans le tableau 3 ci-dessous. Il s'agit également de

**Tableau 3 : Lecture intégrative des réactions face au changement**

Descriptif de la composante réactionnelle		Littérature sur la socialisation organisationnelle	Littérature sur le changement
Composante attitudinale et comportementale	Nature de l'attitude et du comportement	17 attitudes et comportements repérés (cf. tableau 1)	
	Tactiques individuelles	6 tactiques identifiées (cf. tableau 1)	
	Orientation de rôle	3 formes d'orientation de rôle identifiées (cf. tableau 1.)	
	Influence de l'individu sur l'environnement		Caractère actif/passif à l'égard du changement
Composante cognitive	Jugement du changement		Jugement positif/négatif du changement
Composante affective	Emotions à l'égard du changement		Emotions positives/négatives à l'égard du changement

## MÉTHODOLOGIE

Cette partie méthodologie expose le choix de notre terrain d'étude, des modalités de recueil et d'analyse de données.

### LE CHOIX D'UN TERRAIN D'ETUDE

Le choix d'une grande entreprise ferroviaire dénommée « FERR » comme terrain de recherche a été motivé pour son caractère « révélateur ». À l'échelle macro, depuis le milieu des années 1990, « FERR » fait face, comme beaucoup d'organisations publiques, à de nouvelles injonctions institutionnelles européennes, que ce soit en matière d'ouverture à la concurrence (séparation de la gestion de l'infrastructure ferroviaire de celle de l'exploitation ; libéralisation du marché du fret et du marché international des voyageurs respectivement en 2006 et 2009 ; ouverture progressive du marché national des voyageurs d'ici 2019, harmonisation communautaire<sup>5</sup>) ou d'exigence globale de performance (amélioration de la compétitivité et de l'attractivité du ferroviaire) (Codo, 2013).

Afin de s'adapter à ces injonctions, FERR s'est engagée au cours des dix dernières années dans une démarche que l'on pourrait qualifier de « managérialisation » entrant en résonance avec les quatre principaux objectifs du Nouveau Management Public énoncés par Pichault et Schoenaers (2012) : (1) amélioration de l'efficacité de son action ; (2) amélioration de son efficience ; (3) attention particulière aux besoins du client, et renforcement de mesures assurant plus d'intelligibilité de son fonctionnement ; (4) démarche de responsabilisation croissante.

Ces nouveaux objectifs ont entraîné de profondes réformes de sa stratégie, de sa structure organisationnelle et de ses technologies. D'un point de vue stratégique, « l'orientation client » initiée à la fin des années 1990 marque le passage progressif d'une gestion intégrée à une gestion par « produit ». FERR s'est alors engagée dans l'instauration d'un pilotage stratégique par branches et activité, poursuivant une logique de rentabilité par l'offre de produits dédiés dans un environnement concurrentiel. Sur le plan structurel, le pilotage par activité a généré une réorganisation profonde des structures locales de production de FERR (réorganisation des établissements de plus en plus dédiés par activité, fusions d'établissements)<sup>6</sup>. Suite aux

---

<sup>5</sup> « Synthèse des connaissances. Le transport ferroviaire de voyageurs sur le réseau ferré national français, exploration d'un système complexe » produit par le Service d'études sur les transports les routes et leur aménagement (Sétra) en septembre 2009.

<sup>6</sup> En 2014, la FERR est organisée en cinq branches distinctes. (1) Gares & connexions s'occupe de la gestion et du développement des gares, (2) FERR Voyages est dédiée au transport longue distance de

injonctions institutionnelles en matière d'équité de traitement des entreprises ferroviaires, dans une logique de séparation du transporteur de l'infrastructure, FERR a également créé 21 Établissements Infra-Circulation (EIC), la Direction de la Circulation Ferroviaire (DCF) et Gare et Connexion. Les changements technologiques tels que la Commande Centralisée du Réseau (CCR) ont également conduit FERR à se doter de ses premiers Postes d'Aiguillages Informatisés (PAI), générant un transfert important d'agents et la restructuration de certains établissements (fermeture de poste d'aiguillage en gare). Tous ces changements ont modifié en profondeur le « cadre culturel » initialement construit pour donner naissance à de nouvelles règles de fonctionnement (Francfort & al., 1995 : 417-418). Face à une culture technique<sup>7</sup>, s'est notamment progressivement diffusée une culture de « prestation de service » centrée sur le client (en externe et en interne). À l'échelle micro, ces changements organisationnels s'incarnent au travers des nouvelles attentes de rôle prescrites à l'égard des agents de FERR.

#### LE RECUEIL DES DONNEES

L'objectif de notre étude empirique est d'évaluer la pertinence de notre lecture intégrative des réactions face au changement. Celle-ci s'avère particulièrement appropriée pour comprendre la manière dont les acteurs, pensants, parlant et interagissant dans un contexte donné (Dumez, 2011), discutent de leurs réactions.

Un échantillon diversifié constitué par « choix raisonné » (Royer et Zarlowksi, 2007) ou « orienté » (Miles et Huberman, 2008) a été ainsi sélectionné pour sa capacité à refléter fidèlement le phénomène étudié.

Afin d'illustrer cette vision plurielle réactionnelle, nous avons opté pour l'étude d'un cas unique, celui des agents d'une filière particulière de FERR, ce design se prêtant à l'analyse d'un phénomène en profondeur (Yin, 1989). Toutes les personnes sélectionnées ont eu une même formation initiale et appartiennent à la filière dite « Transport-Mouvement » de FERR. Les données ont été collectées entre 2012 et 2013 auprès de 40 employés de FERR appartenant à cette filière, mais travaillant dans différentes branches ou domaines. Sur les 40 agents interviewés, 4 appartiennent à la direction des ressources humaines (ces derniers ont

---

voyageurs, (3) FERR Proximités au transport urbain, périurbain et régional de voyageurs. (4) FERR Geodis organise le Transport et la logistique de marchandises. Enfin, (5) FERR Infra est chargée de l'exploitation et de la gestion du réseau.

<sup>7</sup> Logique fondée sur la primauté de la technique à travers la figure du technicisme. Les ingénieurs ont joué un rôle prépondérant dans cette organisation dont l'histoire a été jalonnée par des changements de matériels, l'accroissement de la vitesse, l'électrification des lignes, etc. (Charrier, 2004).

été interrogés pour comprendre les changements organisationnels et non pour appréhender leurs réactions face au changement), tandis que 13 sont des managers de proximité ou managers d'unité et 23 sont des opérateurs. 12 équipes de différents établissements ont été interrogées, chacune étant en général constituée d'un dirigeant de proximité et de deux de ses agents. Les agents occupent des postes de management de proximité (dirigeant de proximité), d'agent de circulation (en charge de l'aiguillage), d'horairistes (tracer des itinéraires de train), d'agent de manœuvre (mise en place de rame) et d'agent d'escale (procédures de départ des trains et présence à quai pour renseigner les clients). Ces métiers ont été sélectionnés pour leur caractère transverse. Ces employés se trouvent à l'interface d'une multiplicité d'acteurs et ont suivi une formation initiale leur offrant la possibilité de travailler dans plusieurs branches et domaines de FERR. Ils se retrouvent aujourd'hui particulièrement exposés aux bouleversements organisationnels qui redéfinissent les frontières de leur poste.

Afin de cerner les différentes composantes réactionnelles, les entretiens ont été menés de manière semi-directive. Dès lors qu'un individu faisait mention d'une modification d'une attente de rôle prescrite, nous le questionnions sur sa vision, son ressenti, son jugement du changement et sa réaction comportementale. Nous l'invitions systématiquement à illustrer ses propos d'exemples situationnels vécus. Ces entretiens, de nature rétrospective ont été menés entre 2012 et 2013, ils ont duré en moyenne 80 minutes et ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

## **L'ANALYSE DES DONNEES**

L'analyse des données a été effectuée par le biais d'un logiciel NVIVO. Notre analyse de contenu supposait de mettre en évidence la composition d'un objet (Grenier et Josserand, 2007) : les réactions face au changement. Trois grandes composantes réactionnelles ont constitué nos codes principaux. (1) Pour distinguer la composante attitudinale et comportementale de la réaction, nous avons identifié le comportement/ l'attitude déployé(e) par l'individu face au changement et la tactique de socialisation qui s'y rapporte (à travers les situations qu'il évoque). Nous avons distingué également le caractère actif ou passif de la réaction attitudinale/comportementale (l'individu déclare-t-il tenter d'agir ou non sur son environnement ?) et son orientation de rôle (par le biais de cette réaction, l'individu tente-t-il d'absorber, d'explorer ou de déterminer son rôle ?). (2) Pour identifier la composante cognitive de la réaction, nous avons sélectionné le jugement du changement par l'individu (l'individu juge-t-il positivement/négativement le changement ?). (3) Enfin, la composante

affective de la réaction reposait sur l'identification d'émotions exprimées à l'égard du changement (l'individu exprime-t-il des émotions positives/négatives à l'égard du changement ?).

## RÉSULTATS

Nos résultats ont été scindés en fonction de l'orientation de rôle adoptée par l'individu dans une perspective synchronique. Nous présentons dans un premier temps les composantes réactionnelles affectives/cognitives et comportementales conduisant à une absorption du rôle prescrit (1.). Nous exposons, dans un second temps, celles qui aboutissent à l'exploration du rôle par l'individu (2.). La troisième partie de nos résultats restitue les composantes réactionnelles donnant lieu à la détermination du rôle (3.).

### 1. LES RÉACTIONS CONDUISANT À UNE ABSORPTION DU RÔLE PRESCRIT

Les composantes affectives et émotionnelles qui aboutissent *in fine* à l'absorption du rôle prescrit peuvent donner lieu à des comportements d'absorption active ou passive.

#### 1.1. ABSORPTION ACTIVE DU RÔLE

Plusieurs individus témoignent d'un ressenti émotionnel et d'un jugement cognitif positifs à l'égard du changement. Ces ressentis les conduisent à s'engager activement dans l'absorption comportementale de leur rôle prescrit. Les *verbatim* qui illustrent cet engagement concernent différentes situations de changement : l'utilisation de nouvelles technologies, le changement de procédures et une nouvelle attente de prise d'initiative.

Un dirigeant de proximité qui a été transféré dans un poste d'aiguillage informatisé a, de lui-même, pris l'initiative de « s'auto-former » pour remplir son nouveau rôle prescrit. Il a ainsi déployé une tactique visant à « agir sur lui-même » en consultant de la documentation.

« Je me suis auto-formé. » *Personne ne vous a montré les clés ?* « Non. J'ai pris les consignes, j'ai lu et j'ai appris. [...] J'ai lu les textes. Je me suis informé et je l'ai su très vite. » (32-Infra-CA-P1)

Plusieurs « anciens » opérateurs, pour qui l'utilisation de nouvelles technologies ne suscite pas d'émotions affectives et cognitives négatives (ils n'expriment pas de stress, ils ne jugent pas négativement ce changement), affirment faire appel à leurs collègues plus jeunes pour les aider en cas de besoin.



« Il arrive effectivement que je demande de l'aide. J'ai été pris de vitesse avec l'informatique. » (9-Proxi-CA-P1)

*Les jeunes sont plus à l'aise ?* « Ah oui ! [...] Quand je ne comprends pas, je demande quand c'est sur l'outil de travail. » (34-Infra-CA-P1)

Un opérateur témoigne également de cet engagement. Il considère que c'est à lui de veiller en permanence aux éventuels changements de procédures. Pour remplir en continu ses nouvelles attentes de rôle, il s'engage dans la même tactique et le même comportement proactif que le dirigeant de proximité : il « agit sur lui-même » en consultant de la documentation.

« Il y a une fiche avec les modifications de la réglementation. C'est à nous de vérifier, d'aller dans le règlement voir les modifications apportées ; » (10-proxi-CB-P1)

Une jeune opératrice, à qui il a été demandé de « prendre davantage d'initiatives », s'est engagée dans la nouvelle attente de rôle en créant elle-même de la documentation. Elle s'est ainsi « servie » de ses compétences acquises non seulement dans ses anciennes expériences de travail, mais également dans le cadre de sa formation universitaire.

« Comme j'étais formatrice à Quick, je détectais les lacunes des gens pour leur dire comment faire. [...] C'est en piochant dans mes notes, en écoutant ce que disaient les nouveaux embauchés, que je me suis dit qu'il y avait quelque chose à faire pour transmettre ce savoir. En plus ça tombait bien parce que j'avais fait des études en communication et en graphisme. J'ai trouvé que c'était un bon moyen de répondre à cette demande d'initiative. Il [son DPX] a dû être surpris. Il a été emballé ! Ça me plaît aussi de montrer que j'ai eu une autre vie avant. J'ai fait des études qui n'ont absolument rien à voir avec mon métier et je peux quand même apporter mon expérience et mon savoir dans d'autres domaines. » (40-Voy-CB-P1)

## 1.2. ABSORPTION PASSIVE DU RÔLE

Plusieurs réactions ambivalentes, que l'on pourrait aussi dénommer « tensions réactionnelles » sont repérées. Ces dernières, qui font référence à une dissonance entre certaines composantes réactionnelles (affective, cognitive, comportementale/attitudinale), conduisent à des attitudes psychologiques de « rationalisation psychologique ».

Lorsque le ressenti émotionnel est négatif et s'oppose au jugement cognitif de l'individu, ce dernier tend à absorber son rôle de manière passive. C'est notamment le cas d'une dirigeante de proximité dont l'entité risque d'être « sortie » de la FERR pour être réunie avec l'entité détentrice du réseau. Cette dirigeante de proximité agit sur elle-même en rationalisant cette nouvelle injonction pour lui trouver une « logique ».

« Sur le principe, ils n'ont pas tort. Sur le plan idéologique, c'est normal qu'on ne soit plus à la FERR [...] Tout cela va dans le sens de l'histoire. Je trouve ça logique et cohérent par rapport au fait qu'il faut être impartial. Mais sur le plan affectif, c'est un déchirement. » (20-Infra-CA-P1)

De nombreux individus expriment un ressenti émotionnel et un jugement cognitif négatifs tout en absorbant leur rôle de manière passive. Ils agissent sur eux-mêmes et « rationalisent » leurs comportements par le fait que le changement leur est « imposé ». La FERR étant une organisation particulièrement hiérarchisée (héritage d'une bureaucratie wébérienne), de nombreux dirigeants de proximité et opérateurs considèrent qu'ils n'ont « pas la liberté » de refuser d'appliquer des nouvelles consignes, critères, procédures et de refuser d'utiliser des nouvelles technologies dans l'exercice de leur travail.

Pour les dirigeants de proximité et opérateurs de la branche Infra situés aux horaires, ce sont essentiellement les nouvelles injonctions de l'entreprise détentrice du réseau (devenue leur donneur d'ordre), qui donnent lieu à des tensions réactionnelles.

« A l'arrivée de RFF, on a commencé par nous imposer de ne plus parler aux activités. C'étaient les consignes de RES, via notre patron de l'époque. Nous avons été extrêmement choqués [...] Des gens avec lesquels on a bossé pendant des années ! Sans même qu'ils aient un accompagnement. Ils ont continué à nous appeler. On leur répondait qu'on n'avait plus le droit de leur parler [...] C'était surréaliste. » (20-Infra-CA-P1)

« Le travail n'est pas optimisé. Les dossiers qui me sont confiés, je les traite par rapport aux critères qui me sont demandés. Mais les critères sont aberrants. » (21-Infra-CA-P1)

Pour les opérateurs de la branche Infra qui ont été transféré en poste d'aiguillage informatisé, l'utilisation de nouvelles technologies modifie profondément le métier des agents et suscite des tensions réactionnelles.

« 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. S'il n'y avait pas intervention de l'homme... Nous faisons nous-mêmes les voies, les itinéraires. Maintenant on subit le système, on n'est plus acteur. Ça manque d'action. Je trouve que ce n'est plus du tout le même métier. » (33-Infra-CA-P1)

« Mais je ne m'y habitue pas ; je n'ai pas le choix, on est obligé de faire. Si on essaye de s'opposer à ça c'est du temps perdu. Je m'adapte, je plie le dos. » (24-Infra-CA-P1).

Pour les dirigeants de proximité et opérateurs du Matériel, ces réactions contradictoires renvoient essentiellement à l'application de nouvelles procédures de sécurité, mises en place

suite à l'accroissement des incidents ferroviaires sur le chantier. Ces dernières sont considérées comme « inutiles » et les ralentissant fortement dans l'exercice de leur métier.

« Dans un premier temps je n'étais pas d'accord, et le DUO non plus. Le DUO a été obligé de le mettre en place suite à des incidents répétés. La région nous a poussés à trouver une solution. La seule solution c'était de mettre cela en place, qui consiste à rajouter un élément avant de manœuvrer. [...] Nous n'étions pas complètement d'accord et ça s'est fait. » (11-Mat-CB-P2)

« C'est terminé pour moi maintenant. Je ne dis pas que je me laisse vivre. Je travaille et c'est tout. Je ne cherche plus à m'investir. S'il y a des problèmes, je fais mon travail et c'est tout. » (12-Mat-CA-P2)

« J'essaie de faire ce qu'on me demande le mieux possible. Mais je ne vais pas aller au-devant pour savoir les choses [...] Je pense qu'on est tous à peu près pareils, dégoûtés de la façon dont fonctionne cette nouvelle organisation. » (13-Mat-CB-P2)

Certains individus considèrent que leur ressenti émotionnel et le jugement cognitif qu'ils pourraient avoir à l'égard du changement ne « comptent pas », ou sont dissociés de leur « rôle professionnel ». Face à cette neutralité « choisie », les individus absorbent leurs rôles de manière passive. Ils agissent sur eux-mêmes, et rationalisent leur absorption du changement en séparant leur personne (émotions, jugement associé), de leur rôle professionnel (comportements de rôle).

Plusieurs dirigeants de proximité adoptent ce type de réactions au regard des réorganisations qu'ils doivent mettre en œuvre.

« [Mon rôle] c'est faire passer des réorganisations. Qu'on soit d'accord ou pas, c'est le principe de la hiérarchie qui n'est pas forcément vendu avec la fiche de poste. » (11-Mat-CB-P1)

« Je travaille pour un employeur, qui décide. Par conséquent je peux ne pas être d'accord. Si ça ne fonctionne pas, il le verra par lui-même. Si l'employeur décide de faire, je ne me prends pas la tête. Sur ma fiche de paye il est bien écrit qui est mon employeur. Je ne me pose pas de questions. On me demande de faire, je fais. » (35-Voy-CB-P2)

De nombreux opérateurs s'inscrivent également dans cette posture face aux nouvelles consignes qui leurs sont dictées.

« Le règlement a été modifié en conséquence et on est là pour l'appliquer. On peut donner son avis, il n'y a rien de mal à ça. Mais il faut appliquer le règlement. » (10-Proxi-CB-P2)

« Je ne vais pas dire ni que ça me satisfait ni que ça ne me plaît pas, c'est le boulot. On me demande de faire et je fais. » (37-Voy-CB-P1)

Le tableau 4. Figurant ci-dessous, synthétise les combinaisons réactionnelles donnant lieu à l'absorption du rôle prescrit par l'individu.

**Tableau 4. Combinaisons réactionnelles donnant lieu à l'absorption du rôle prescrit**

Réaction cognitive	Réaction affective	Réaction comportementale		Orientation de rôle	Influence sur l'environnement
		Tactique	Comportement/attitude		
+	+	Agir sur soi	Consulter de la documentation écrite	Absorption	Active
			Créer de la documentation écrite		
		Faire appel à autrui	Demander de l'aide		
+	-	Agir sur soi	Rationaliser (trouver une logique)		Passive
-	-		Rationaliser (se déresponsabiliser)		
neutre	neutre		Rationaliser (séparer sa personne de son rôle professionnel)		

## 2. LES REACTIONS CONDUISANT À L'EXPLORATION DU RÔLE

L'individu s'engage dans l'exploration du rôle (tentative d'ajustement mutuel) lorsque le changement suscite, sur le plan émotionnel et cognitif, des ressentis ambivalents : positifs sur une partie de la nouvelle attente de rôle/négatifs sur un autre aspect. Quatre situations renvoient spécifiquement à cette configuration réactionnelle. Alors que les deux premières donnent lieu à de l'exploration active/« affichée », les deux dernières décrivent une exploration passive/« dissimulée ».

### 2.1. EXPLORATION ACTIVE DU RÔLE

Plusieurs dirigeants de proximité acceptent les nouvelles attentes de rôles prescrites, mais craignent de voir leur charge de travail augmentée. Ils décident alors de faire appel à leur assistant pour leur déléguer une part de leurs responsabilités.

« J'ai un assistant en gare de Châlons. Il a la qualif D. En plus d'être de bonne volonté, il est compétent. C'est lui aussi qui en subit les conséquences. Il a du travail et je lui demande d'en faire plus. Indirectement, la politique de l'entreprise fait que, comme on m'en demande plus et qu'à un certain moment je ne peux plus, je délègue. » (5-Proxi-CB-P1)

« Maintenant je lui donne vraiment des missions d'encadrement, toujours en étant plus proche. De mon côté, j'ai peut-être un peu évolué au cours de cette année 2012 en lui laissant beaucoup plus de choses. Ça n'est pas faux, j'ai peut-être un peu laissé de côté

le côté proximité pour me positionner plus dans le côté managérial. Oui, je suis moins proche d'eux, mais c'est normal. Je ne peux pas tout faire et c'est mon adjoint qui fera plus de proximité que moi. » (35-Voy-CB-P2)

Une dirigeante de proximité des horaires dit avoir accepté le rapprochement avec l'entreprise détentrice du réseau sur le plan cognitif. Elle considère néanmoins manquer d'informations concernant le fonctionnement de cette entité. Elle s'est ainsi engagée dans une tactique de socialisation visant à partager des expériences avec un dirigeant de cette organisation, par le biais du développement de relations sociales informelles.

« Je pense qu'il a senti chez moi quelque chose d'honnête et j'ai le même sentiment vis-à-vis de lui par rapport à RFF. Il critique aussi RFF et j'apprécie qu'il ait ce regard honnête sur son entité. Vendredi, nous en avons énormément discuté. Et moi, je me livre du côté de la FERR, je lui donne mon ressenti. » (20-Infra-CA-P2)

Plusieurs dirigeants de proximité et opérateurs affirment tenter de négocier des changements dans l'application des nouvelles attentes de rôle, parce que ces dernières suscitent un désaccord sur une partie du rôle. Ils tentent alors de faire remonter de l'information pour persuader leur ligne managériale de s'ajuster à la réalité du terrain.

« Cela a été remis en question et ça m'a fait plaisir parce qu'il m'a laissé la parole. [...] Le nouveau m'a demandé ce que je pensais utile de faire pour réduire les postes tout en gardant quelque chose de réellement faisable. » (17-Mat-CB-P1)

« Je suis un rebelle. Un rebelle gentil, mais...  
*Que dites-vous ?* Les choses qui ne vont pas, les anomalies, les petits trucs qui sont chiantes au quotidien. » (13-Mat-CB-P1)

« Quand ils arrivent en gare, le train part devant eux. Je ne peux rien y faire. La régularité, c'est la régularité. On a fait des demandes pour décaler ce train. Il y en a trois ou quatre comme ça tous les soirs et tous les soirs on se fait insulter ». *Que disent-ils ?*  
« Salauds de cheminots ! Connards de la FERR ! Vivement que vous soyez privatisés. »  
C'est tous les soirs la même chose [...] Vous êtes incompétent. Vous ne servez à rien. »  
C'est énervant quand on nous dit qu'on ne sert à rien. C'est lourd ! (36-Voy-CB-P1)

## 2.2. EXPLORATION PASSIVE DU RÔLE

Certains agents tentent de trouver des « astuces » pour remplir leur rôle tout en modifiant certaines caractéristiques. Face à l'ambivalence de leur ressenti (positif sur un aspect/négative sur un autre aspect du rôle), ils imposent leur style personnel de manière dissimulée, sans afficher leur volonté d'un ajustement mutuel. Ils négligent ainsi certains aspects du changement.

Cette configuration réactionnelle est notamment repérée chez les dirigeants de proximité qui diffusent les réorganisations imposées par leur ligne managériale tout en prenant quelques marges de liberté dans la manière de les appliquer.

« Il y a des choses pour lesquelles je ne suis pas forcément. 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. » (38-Voy-CB-P2)

Plusieurs opérateurs de l'Infra, situés en postes d'aiguillage, affirment également « prendre quelques marges de libertés » face aux nouvelles attentes de régularité. Ces attentes leurs imposent notamment de ne pas s'intéresser à l'ensemble du « service intégré » mais de prendre des décisions par produit (quitte à sacrifier à train). Les « ficelles de métiers » apprises par expérience, leurs permettent de trouver quelques astuces pour « arranger tout le monde » sans que cela ne soit visible.

« Il m'arrive de prendre des petites libertés quand je sais que ça va arranger tout le monde. Le risque est calculé. Ça ne va pas se voir. Par contre, tout le monde sera content de gagner une demi-heure sur un incident. Si je peux le faire, je le ferai. » (27-Infra-CB-P1)

« 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. » (33-Infra-CB-P1)

Le tableau 5. Figurant ci-dessous, synthétise les combinaisons réactionnelles donnant lieu à la l'exploration du rôle prescrit par l'individu.

**Tableau 5. Combinaisons réactionnelles donnant lieu à l'exploration du rôle prescrit**

Réaction cognitive	Réaction affective	Réaction comportementale		Orientation de rôle	Actif/Passif
		Tactique	Comportement/attitude		
+	-	Faire appel à autrui	Déléguer des responsabilités	Exploration	Active
		Partager des expériences avec autrui	Développer des relations sociales		
+/-	+/-	Négocier	Tenter de persuader de changer un aspect du rôle		Passive
		Prendre des marges de liberté	Appliquer son style personnel sur un aspect du rôle (comme avant)		

### 3. LES REACTIONS CONDUISANT À LA DÉTERMINATION DU RÔLE

Les comportements donnant lieu à la détermination du rôle par l'individu peuvent avoir vocation à modifier les attentes de rôle de manière explicite, ou à négliger le changement par des comportements de « transgression », sans que cela ne soit affiché par l'individu. Ces deux cas de figure renvoient respectivement à la détermination active ou passive du rôle.

#### 3.1. DÉTERMINATION ACTIVE DU RÔLE

Plusieurs dirigeants de proximité et opérateurs de l'Infra, à qui il a été demandé de ne plus communiquer directement avec les autres activités de la FERR, considèrent que cette décision ne fait pas sens (cognitif), qu'elle les empêche de bien faire leur travail. Certains ressentent un certain agacement, voir une colère (affectif) face à cette attente prescrite. Ils imposent alors leur propre style personnel de manière affichée.

« C'était écrit : « Interdit à toute personne en dehors du service. » Quand je suis monté au poste d'aiguillage pour me présenter, je l'ai vu sur la porte et je ne l'ai pas cru. [...] Entre dirigeants, ça allait. [...] Cela a beaucoup fait pour détendre l'atmosphère. » (35-Voy-CB-P1)

« J'ai connu des DPX qui disaient : « Séparation des activités. Vous ne devez pas passer la porte. Vous ne devez pas aller causer avec ces gens-là. » Je ne pouvais pas le faire. Je passais la porte et j'allais causer avec les gens. Il n'y a qu'en ayant du relationnel qu'on peut faire du bon boulot. » (34-Infra-CA-P1)

### 3.2. DETERMINATION PASSIVE DU ROLE

Lorsque le changement impose à des agents fortement expérimentés de modifier leurs gestes métiers profondément intériorisés depuis plusieurs années, ces derniers ont tendance à éprouver des difficultés à s'en défaire. Ressentant un certain désaccord (cognitif) et de l'agacement (affectif), ils continuent pour certains à faire comme ils l'ont toujours fait, avec leur propre style personnel, sans tenter de convaincre la hiérarchie du bien-fondé de leurs pratiques de travail, ni même tenter d'enseigner aux nouvelles recrues les anciennes pratiques de travail (absence de « prosélytisme »). Ils souhaitent simplement qu'on les laisse transgresser pour les quelques années qu'il leur reste à effectuer.

« Le problème, c'est qu'on travaille par habitudes. J'ai peut-être cinq ou six feuilles de maladie sur trente-sept ans de chemin de fer. Je pense que j'ai pris les bonnes habitudes, sinon j'aurais mal au dos, dans les bras, dans les genoux. » (12-Mat-CA-P1)

Face à l'application de nouvelles procédures de sécurité, certains « jeunes agents » éprouvent les mêmes ressentis que certains « anciens ». Ils considèrent que les nouvelles procédures de sécurité leur font perdre du temps et les empêchent de finir leur travail plus tôt (politique du « fini-parti »). Sans s'y opposer ouvertement, ils transgressent la nouvelle attente de rôle prescrite en appliquant leur propre manière de faire en l'absence de leurs supérieurs hiérarchiques.

*Vous êtes d'accord ?* [avec la mise en place du « stobbly »] « C'est de l'hypocrisie [...] ». *Personne ne le fait ?* « C'est rare ». *Qu'est-ce qui est embêtant ?* « On perd beaucoup de temps ». *Si on vous contrôle sans prévenir ?* « On ne le fait pas la nuit et les week-ends ». *En journée vous le faites ?* « En général, oui ». *S'il y a un incident et qu'il n'y a pas le Stobbly ?* « On fera un trou dans le tuyau pour dire qu'il ne marche pas. On improvisera ! » (15-Mat-CB-P2)

« Maintenant c'est tout-tiré, quand ça arrange les chefs. Eux, ils disent tout-tiré, mais dès qu'il y a un peu de retard, on refoule. » (15-Mat-CB-P1)

Le tableau 6. Figurant ci-dessous, synthétise les combinaisons réactionnelles donnant lieu à la détermination du rôle prescrit par l'individu.



**Tableau 6. Combinaisons réactionnelles donnant lieu à la détermination du rôle prescrit**

Réaction cognitive	Réaction affective	Réaction comportementale		Orientation de rôle	Actif/Passif
		Tactique	Comportement/attitude		
-	-	Imposer	Imposer son style personnel (comme avant)	Détermination	Active
		Transgresser	Appliquer son style personnel (comme avant)		Passive

## DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de notre étude offrent des contributions théoriques au courant de recherche consacré à l'étude des réactions individuelles à l'égard du changement, et au courant de recherche sur la socialisation organisationnelle.

Notre étude prouve d'abord la pertinence d'adopter une perspective multidimensionnelle des réactions face au changement, tant par les chercheurs que les praticiens. Plusieurs composantes ont été mises en avant : une composante comportementale (orientation de rôle active/passive ; tactique et comportement de rôle), une composante cognitive (jugement positif/négatif/neutre) et une composante affective (émotion positive/négative/neutre). Cette étude offre ainsi une vision fine et nuancée des réactions individuelles, dépassant non seulement la focalisation sur la résistance au changement (e.g. Dent and Goldberg, 1999; Jick, 1990; Judson, 1991 ; Piderit, 2000), mais également la vision dichotomique (engagement/résistance ; passif/actif) qui domine encore dans ce champ de recherche (e.g. Mishra and Spreitzer, 1998 ; Bourantas and Nicandrou, 1998 ; Stensaker et al., 2002).

Notre étude apporte également une meilleure compréhension des relations qui unissent les différentes composantes réactionnelles. Nos résultats indiquent que les réactions affectives et cognitives positives conduisent à l'absorption active du rôle, tandis que les réactions affectives et cognitives négatives aboutissent à la détermination active ou passive du rôle (imposer/transgresser). Nos résultats montrent également que les réactions affectives et cognitives sont presque toujours convergentes. Alors que la composante affective est difficile à cerner - car souvent exprimée implicitement par les individus -, ces derniers n'hésitent pas à exposer leur jugement du changement. Au regard de ces résultats, également observés par

Piderit (2000), plutôt que d'inviter les managers à s'attarder sur la « gestion des émotions » de leurs collaborateurs (comme le proposent de nombreux chercheurs et cabinets de conseils), nous les invitons à mettre en place des dispositifs visant à comprendre comment les individus évaluent le changement, car cette dernière implique dans la plupart des cas, une émotion convergente.

Nos résultats offrent également une meilleure compréhension des réactions ambivalentes énoncées par Chreim (2006) ou encore Piderit (2000). Ces dernières recouvrent trois types de configurations : (1) des réactions (affectives et cognitives) négatives et positives à l'égard d'une même attente de rôle (un aspect est vu positivement, un autre est vu négativement) ; (2) une dissonance entre le ressenti affectif et cognitif (e.g. l'individu ressent une émotion négative tout en comprenant la nouvelle attente de rôle) ; (3) une dissonance entre, d'une part, les ressentis affectifs/cognitifs (qui sont tout deux perçus négativement) et, d'autre part, le comportement d'ajustement qui se traduit par l'absorption comportementale de la nouvelle attente de rôle.

Nos résultats confirment la présence de comportements proactifs de socialisation chez la population des employés expérimentés face à l'évolution de leurs attentes de rôle prescrites. Comme dans le cadre d'une situation d'entrée organisationnelle, cette proactivité peut être décomposée en tactiques proactives de socialisation et en comportements proactifs, venant ainsi confirmer la pertinence de la grille de lecture proposée.

Plusieurs tactiques et comportements d'ajustement émergent en outre de nos résultats. Les tactiques « prendre des marges de liberté » ou encore « transgresser » viennent enrichir la littérature sur la socialisation organisationnelle. Ces résultats confirment le caractère « non constructif » de certains comportements déployés par les individus au sens de Parker et Collins (2010). Plusieurs comportements sont également repérés. Nos résultats indiquent que la notion de rationalisation peut se référer à trois cas de figure : trouver une logique à la nouvelle attente de rôle, dissocier son rôle de sa personne, se dédouaner/se déresponsabiliser d'un changement imposé.

Si nous avons identifié plusieurs comportements d'ajustement qui prennent la forme d'« actions anticipées que les employés mettent en œuvre pour agir sur eux-mêmes et/ou l'environnement » (Grant & Ashford, 2008 : p.9), il émerge également de nos résultats plusieurs tactiques et comportements que l'on peut qualifier de « passifs » à l'égard du changement. Ces comportements sont qualifiés de « passifs » à deux égards : parce qu'ils

n'expriment pas d'action discrétionnaire à l'égard du changement, et/ou parce qu'ils sont dissimulés par l'individu. Concernant l'absorption passive, les attitudes de rationalisation sont tournées vers soi en vue de pallier à une situation sur laquelle l'individu n'a pas de prise et d'en atténuer son ressenti. En cas d'exploration passive, l'individu a plutôt tendance à prendre des marges de liberté et à appliquer son style personnel sur un aspect du rôle par dissimulation. Lorsque l'individu s'ajuste en déterminant de manière passive son rôle, ce dernier tend à transgresser en appliquant son style personnel sur l'intégralité de la demande qui lui est faite. Ce qui nous semble intéressant de souligner est la nécessité d'intégrer cette approche « passive » dans l'analyse du processus de socialisation. En effet, alors que la littérature se focalise sur les tactiques proactives, l'ajustement passif demeure peu étudié en tant que tel par les chercheurs de la socialisation organisationnelle. Comme pour les tactiques proactives, ces dernières peuvent être distinguées en fonction du fait qu'elles tentent d'absorber, d'explorer ou de déterminer son rôle.

Nos résultats viennent ensuite enrichir les travaux de Nicholson (1984) en montrant que les formes d'ajustement identifiées peuvent reposer sur des ressentis cognitifs et affectifs différents. Ils viennent ainsi confirmer l'importance de dissocier les différents processus d'ajustement qui composent la socialisation organisationnelle. Il convient ainsi de distinguer l'orientation de rôle – qui permet de cerner dans une perspective qualitative différentes modalités d'apprentissage en fonction de l'ajustement individu/organisation -, de l'intériorisation de l'attente de rôle par l'individu (Feldman, 1976 ; Perrot, 2008 ; Lacaze & Chandon, 2003).

Nos résultats viennent affiner la compréhension des réactions face au changement en leur conférant un caractère situé. Il apparaît effectivement clairement que les individus n'adoptent pas toujours le même type de réactions face au changement. Ils semblent au contraire qu'ils déploient, pour différentes attentes de rôle prescrites, plusieurs réactions différenciées. C'est le cas notamment d'un dirigeant de proximité (35) qui s'engage dans des comportements d'absorption passive (pour la mise en place de certaines réorganisations), d'exploration active (face à l'accroissement de sa charge de travail) et de détermination active (face aux exigences de non communication entre les membres de différentes activités de la FERR). Ces résultats montrent ainsi qu'il n'existe *a priori* pas de « tendance » intrinsèque à un individu le poussant à adopter une réaction type, mais qu'en fonction de la nouvelle attente de rôle, des ressentis affectifs et cognitifs qu'elle suscite, ce dernier pourra se conduire de manière différente. Alors

que les échelles de mesures quantitatives, utilisées dans le courant de recherche sur la socialisation organisationnelle, ont tendance à représenter les tactiques et comportements d'ajustement par individu, nos résultats montrent l'importance de traiter ces derniers de manière différenciée en fonction de la nouvelle attente de rôle étudiée. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux sur le changement qui montrent l'ambivalence de l'ajustement (e.g. Chreim, 2006 ; Piderit, 2000).

Egalement dans la lignée des travaux de Piderit (2000), qui observe une évolution des réactions de « résistance » face au changement, nos résultats indiquent également qu'entre deux périodes d'étude, les individus peuvent s'engager dans différents types de réactions à l'égard d'une même attente de rôle prescrite. Nos résultats montrent notamment qu'au regard de la prise en compte/non prise en compte de ses tentatives de négociation déployées par l'individu, ce dernier peut décider finalement de déterminer lui même son rôle quitte à entrer dans une logique « transgressive » afin de satisfaire les attentes des clients et ne pas mettre ses agents en difficulté. D'autres individus peuvent absorber *in fine* leur nouvelle attente de rôle, en éprouvant un inconfort affectif et émotionnel, ou en éprouvant au contraire une dissipation progressive de cet inconfort. Étudier les réactions face au changement dans une perspective biographique et évolutive semble pertinent, dans la mesure où l'individu agit toujours au regard de ses vécus passés.

Enfin, nos résultats indiquent que le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel de la réaction de l'individu face au changement peut être discuté à plusieurs égards. Alors que la littérature sur la socialisation organisationnelle 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 et Chandon, 2003), nos résultats montrent également son versant non adaptatif, fluide et instable ; rejoignant ainsi la vision que les auteurs attribuent au *coping* (Lazarus, 1993 : p. 237). Nos résultats montrent également la relativité du caractère dysfonctionnel du changement. Comme le souligne Piderit (2000), ou encore Alter (2000), les comportements d'exploration active/passive ou de détermination active 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. mieux répondre aux attentes des clients en « retenant » un train). Les tensions réactionnelles et certaines tentatives de négociation ne doivent donc pas être traitées comme des réactions de « résistance » à proscrire, mais plutôt être prises en compte dans un potentiel objectif d'amélioration continue.

**DJABI M., CHANLAT J.-F. (2015)**, Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit. XXIV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

Ces phénomènes posent également d'importants défis pour le management : la relativité du jugement de l'acte irrégulier invite à questionner les raisons des différences de perception et à dépasser la stigmatisation de la population jugée « déviante » (Babeau et Chanlat, 2011 ; Chanlat, 2008) ; d'autant que les dispositifs organisationnels reportent le risque d'erreur sur l'acteur pratiquant des « déviations ordinaires », alors même que ce dernier les déploie dans l'intérêt de l'organisation (Alter, 2000) (ex. un agent situé en Poste d'Aiguillage Informatisé décide « d'arranger » toutes les entreprises ferroviaires et d'assurer la régularité de l'ensemble plutôt que de « sacrifier » un train).

**Annexes :**

**Caractéristiques de l'échantillon interrogé**

N°	Branche/ domaine	Poste	Entrée org. Cohorte (A/B)	Établissement
1	Proximité	Représentant de branche	1980 (A)	/
2	Infra	Représentant de branche	1997 (B)	
2*		Conseiller en carrière	1980 (A)	
3	Voyages	Représentant de branche	1983 (A)	
4	Matériel	Représentant de branche	1975 (A)	
4*			1995 (A)	
5	Proximité	<b>DPX</b>	1999 (B)	Etab. 1 (zone diffuse)
6		Agent d'escale	1981 (A)	
7		Agent d'escale	2011 (B)	
8		<b>DPX</b>	1998 (B)	Etab. 2
9		Agent d'escale	1980 (A)	
10		Agent d'escale	2000 (B)	
11	Matériel	<b>DPX</b>	2001 (B)	Etab. 3
12		Agent de manoeuvre	1976 (A)	
13		Agent de manoeuvre	2001 (B)	
14		<b>DPX</b>	2011 (B)	Etab. 4
15		Agent de manoeuvre	2005 (B)	
16		Agent de manoeuvre	1979 (A)	
17		<b>DPX</b>	2005 (B)	Etab. 5
18		Agent de manoeuvre	1975 (A)	
19		Agent de manoeuvre	2006 (B)	
20	Infra	<b>DPX</b>	1991 (A)	Etab. 6
21		Horairiste	1996 (A)	
22		Horairiste	2009 (B)	
23		<b>DPX</b>	2000 (B)	Etab. 7 (zone diffuse)
24		Opérateur de circulation	1980 (A)	
25		Opérateur de circulation	2009 (B)	
26		<b>DPX</b>	1997 (B)	Etab. 8 (zone diffuse)
27		Opérateur de circulation	2000 (B)	
28		Opérateur de circulation	1979 (A)	
29 <sup>8</sup>			Responsable conception	1975 (A)

<sup>8</sup> L'entretien mené auprès du Responsable conception a été réalisé par opportunité : il permettait de comprendre les enjeux du « déménagement avec l'entreprise détentrice du réseau ».

30		DPX	1981 (A)	Etab. 10 (PAI)
31		Opérateur de circulation	2001 (B)	
32		DPX	1980 (A)	
33		Opérateur de circulation	1998 (B)	
34		Opérateur de circulation	1989 (A)	
35	Voyages	DPX	1999 (B)	Etab. 11
36		Agent d'escale	2009 (B)	
37		Agent d'escale	2005 (B)	
38		DPX	2001 (B)	Etab. 12
39		Agent d'escale	1999 (B)	
40		Agent d'escale	2011 (B)	

### Références :

- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*: Presses universitaires de France / Sociologies.
- Amiot, C. E., Terry, D., Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 20(32): 552-574.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organisational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3): 293-315.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 199-214.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3): 370-398.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models *Journal of Vocational Behavior*, 70: 447-462.
- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. *Revue Française de Gestion*, 37(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.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 707-721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization. In C. Wanberg (Ed.), *Organizational socialization outcomes: Now and into the Future*: 97-112: Oxford University Press.
- Bourantas, D., & Nicandrou, I. I. (1998). Modelling post-acquisition employee behavior: typology and determining factors. *Employee Relations*, 20(1): 73-91.

DJABI M., CHANLAT J.-F. (2015), Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit. XXIV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

- 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.
- Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal*, 42(4): 429-438.
- Chanlat, J.-F. 2008. La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 34(183): 201-219.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 730-743.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4): 479-500.
- Chreim, S. (2006). Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35(3): 315-335.
- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE*, 6(2): 63-79.
- Cooper Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing? In C. Wanberg (Ed.), *Oxford Handbook of Organizational Socialization*: pp. 56-77. New York, NY: Oxford University Press.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2012). Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1): 41-55.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15: 29-45.
- Dubar, C. (2010). *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles* (4<sup>ème</sup> 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.
- 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 team-based selling. *Human Relations*, 53: 419-442.
- 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.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers. *Academy of Management Journal*, 26(2): 258-272.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization : An Integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4: 101-145.
- Francfort, L., Osty, F., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (1995). *Les Mondes sociaux de l'entreprise*: Desclée de Brouwer.



- 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.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.
- 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.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4): 453.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 90-104.
- 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.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*(43): 401-426.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 232-241.
- Kowtha, N. R. (2009). Socialization tactics, newcomer work experience and information-seeking: an interactionist study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*: 1-6.
- Kramer, M. W. (1993). Communication After Job Transfers. Social Exchange Processes in Learning New Roles. *Human Communication Research*, 20(2): 147-174.
- 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).
- Lacaze, D., & Chandon, J.-L. (2003). L'information, facteur d'intégration dans les services. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(48): 22-38.
- Lazarus, R. (1993). Coping theory and research: past, present and futur. *Psychosomatic Medicine*, 55: 234-247.
- 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: 213-233.

DJABI M., CHANLAT J.-F. (2015), Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit. XXIV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

- 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.
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 173-183.
- Morrison, E. W. 1993b. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3): 557-589.
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2): 172-191.
- Nicholson, N. (1985). Role Transitions: Explorations and Explanations. *Administrative Science Quarterly*, 30(3): 448-449.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(73-101).
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(10): 1-64.
- Ostroff, C., & Kozlowsky, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process : The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(849-874).
- Osty, F., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris.
- Perrot, S., Boussaguet, S., Valero-Mantione, G., Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2005). Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle, Volume 1. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle. In D. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel*.
- Perrot, S., & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2003). HRM Practices in a Process of Organisational Change: A Contextualist Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1): 120-143.
- 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.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A Stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1154-1162.
- Sainsaulieu, R. (1993). *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation* ( 3ème ed.). Paris: 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: 234-279.

DJABI M., CHANLAT J.-F. (2015), Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit. XXIV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of vocational behavior*, 79(1): 36-46.
- Schein, E. H. (1971a). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4): 401-426.
- Schein, E. H. (1971b). Occupational socialization in the professions: The case of the role innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8: 521-530.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19: 429-459.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3): 296-312.
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment. *Journal of Retailing*, 90(1): 62-73.
- van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 253-272.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: an introduction. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*: 360. New York: Oxford University Press.