

MAGNUS HANSSON

Université d'Örebro, Suède ; CEROC

JOHANNA HANSSON

Université d'Upsal, Suède



Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine

En analysant la manière dont l'identité professionnelle individuelle change au cours d'un processus de fermeture d'usine, cet article contribue à la littérature existante sur l'identité professionnelle individuelle et la fermeture d'entreprises en élargissant leurs domaines empiriques et analytiques. Les auteurs analysent ici l'étude de cas longitudinale d'une fermeture d'usine. Cette analyse leur permet de conclure que l'identité professionnelle individuelle change selon un processus graduel de dispersion et de reconnexion interconnectées. Ils montrent que la dispersion est prédominante et présente une dimension temporelle interconnectée à la reconnexion subordonnée. À partir de cette analyse, ils émettent des propositions en vue de futures recherches.

Le travail sur l'identité est un domaine de recherche en pleine expansion dont les implications s'étendent aux résultats individuels et organisationnels (Corley *et al.*, 2006). Les chercheurs ont étudié le concept d'identité organisationnelle sous divers aspects, tels que le rapport à l'image organisationnelle et les interprétations de l'identité (Elsbach et Kramer, 2006), les identités multiples (Albert et Whetten, 1985 ; Corley, 2004 ; Whetten 2006), ainsi que la manière dont les individus identifient leur appartenance à une organisation (Walsham, 1998) et la manière dont l'identification organisationnelle se construit de manière intersubjective sous forme de phénomène complexe et multiple (Albert et Whetten, 1985).

Les recherches portant sur les différentes formes d'identité tiennent compte des différents types de changements, tels que les nouvelles formes de contrôle et de coordination des méthodes de travail, l'intégration de l'informatique dans la vie professionnelle (Corley *et al.*, 2006 ; Dunlop et Kling, 1991 ; Bullen et Bennet, 1991 ; Kling, 1994), l'implantation des nouvelles technologies de l'information (Walsham, 1998) ainsi que les nouvelles formes organisationnelles et le changement institutionnel. Dans ces études, les chercheurs ont considéré une large gamme de facteurs tels que la nature, la fréquence, la vitesse, le moteur et l'origine du changement et ses implications pour l'identité organisationnelle et professionnelle individuelle (Corley *et al.*, 2006 ; Walsh et Gordon, 2008).

Le changement est le sujet central de nombreuses études sur l'identité, et la question de savoir si une identité peut véritablement changer et si elle est ou non durable a fait

l'objet de nombreux débats (Corley *et al.*, 2006). Des recherches antérieures axées sur les différents types de rôles organisationnels, professionnels et individuels considèrent les identités comme relativement stables et durables, bien que certaines études montrent que l'identité professionnelle individuelle peut changer (Gioia et Thomas, 1996 ; Walsham, 1998).

À notre connaissance, les recherches antérieures n'ont accordé que peu d'attention à la manière dont les membres d'une organisation considèrent leur propre personne et leur identité professionnelle individuelle au cours de processus impliquant un changement radical des conditions de travail. Une telle situation peut se caractériser, par exemple, par une décision de fermer une usine ou une entreprise ou d'abandonner un secteur d'exploitation (Littler *et al.*, 2008). Contrairement à la réduction des effectifs, les fermetures entraînent, dans la grande majorité des cas, la disparition et le déplacement de tous les membres et la perte d'un important réseau d'obligations mutuelles entre employés (Littler *et al.*, 2008). Les fermetures entraînent également la destruction du lieu social où les membres ont passé la plupart de leur temps. En raison de cette perte, la fermeture d'une usine comporte une charge émotionnelle qui entraîne un sentiment de deuil, de colère, de dépression, de chagrin et de peur face à l'inconnu, à l'avenir et à un présent ambigu (Blau, 2007).

Les recherches existantes sur les fermetures d'usines indiquent que certaines dynamiques entrent en jeu au cours du processus de fermeture, parmi lesquelles : une réduction du contrôle exercé par la direction, davantage d'espace pour la prise de décision

par les employés non-cadres et le développement de groupes informels, une modification des schémas de leadership et une individualisation croissante (Hansson, 2008 ; Wigblad *et al.*, 2012). En outre, les fermetures d'usines ont ceci en commun qu'une organisation temporaire remplace l'organisation autrefois permanente et se maintient tout au long du processus de fermeture (Sutton, 1987 ; Hansson et Wigblad, 2006). L'identification à un rôle professionnel sert, dans une certaine mesure, de base à partir de laquelle l'identité professionnelle individuelle se construit. En étroite relation avec la manière dont se crée une identité organisationnelle, l'identité professionnelle individuelle est une image de soi basée sur le travail qui combine des identités organisationnelles, professionnelles et autres pour façonner le rôle adopté par une personne et la manière dont elle se comporte dans l'exercice de ses fonctions (Walsh et Gordon, 2008). Si l'identité organisationnelle reflète les caractéristiques fondamentales de l'organisation, l'identité professionnelle individuelle reflète les caractéristiques fondamentales de l'individu (Albert et Whetten, 1985). Lors des fermetures d'usines, cette caractéristique fondamentale est remise en cause puisque la décision de fermeture déclenche une réorganisation des fondements organisationnels et individuels reposant sur la structure institutionnelle et qui existaient lorsque l'usine fonctionnait normalement (Hansson, 2008 ; Wigblad *et al.*, 2012). Cet article est fondé sur les recherches existantes en matière d'identité sociale, d'identité organisationnelle et d'identité professionnelle individuelle et considère la manière dont les individus développent leur identité professionnelle individuelle lorsque

les conditions de travail sont soumises à un changement radical. Il est important de comprendre comment les individus se considèrent eux-mêmes dans le contexte de leur travail puisque cela a une incidence sur le rôle qu'ils adoptent et sur les comportements correspondants dans une situation où ils sont certains de perdre leur emploi. Nous faisons le lien entre le processus de construction de l'identité et les performances professionnelles des individus, leur sentiment d'appartenance et leur association à un rôle professionnel spécifique et, par là même, nous soulignons le rapport existant entre le processus social dans lequel les individus s'engagent naturellement et la manière dont ils exercent leurs fonctions.

Cet article repose sur deux questions : 1) Comment les individus créent-ils leur identité professionnelle individuelle dans une situation où les conditions de travail ont subi un changement radical ? 2) Comment les individus utilisent-ils leur appartenance à une organisation et à une profession pour créer leur identité professionnelle individuelle dans une situation où les conditions de travail ont subi un changement radical ? Nous répondons à ces questions en étudiant le cas d'une fermeture d'usine caractérisée par un processus de fermeture de longue durée au cours duquel la direction a fait preuve d'une conduite socialement responsable (Hansson et Wigblad, 2006).

Cet article contribue à la littérature sur l'identité et la fermeture d'entreprises en élargissant leurs domaines empiriques et analytiques. Les domaines empiriques sont élargis par l'analyse d'un processus de fermeture d'usine spécifiquement axée sur un niveau d'analyse individuel plutôt que sur l'analyse organisationnelle ou de sous-groupes. Le domaine théorique de la littéra-

ture sur l'identité est élargi en indiquant la manière dont le changement d'identité peut se produire, et celui de la littérature sur la fermeture d'entreprises, en apportant des explications complémentaires sur le comportement individuel (Hansson, 2008). Dans cet article, nous commençons par résumer la construction d'une identité professionnelle individuelle et les caractéristiques du redimensionnement et des fermetures d'usines, avant de présenter notre méthodologie de recherche, le cas empirique, l'analyse et les conclusions de l'étude.

I – DE LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE INDIVIDUELLE

L'identité organisationnelle et l'identité professionnelle individuelle impliquent essentiellement une signification autoréférentielle reposant sur l'idée que l'identité concerne « les tentatives d'une entité de se définir elle-même ». Au niveau organisationnel, « l'identité consiste à capturer ce qui fournit un sens autoréférentiel où le moi présente un caractère collectif » (Gioia *et al.*, 2006).

Au plan individuel, l'identité professionnelle est considérée comme autoréférentielle, contextualisée et intrinsèquement comparative en ce qu'elle se place dans un espace social où le rôle professionnel se définit par rapport à des rôles similaires et des rôles différents. Cette identité est typiquement conceptualisée en termes de position ou de rôle des individus au sein d'un ensemble de catégories données qui définissent un rôle professionnel spécifique. Elle implique une compréhension partagée par l'ensemble d'un collectif. Cette notion de

« collectif » a fait l'objet d'intenses débats dans la littérature adjacente : inclut-elle uniquement les membres de l'organisation ou également d'autres parties prenantes, et qu'est-ce qui est « partagé » ? S'agit-il ou non de l'ensemble des connaissances et croyances partagées par ses membres en matière d'identité professionnelle (Gioia *et al.*, 2006 ; Walsh et Gordon, 2008) ?

Pour Walsh et Gordon (2008), l'identité professionnelle individuelle se crée par le biais d'une comparaison permanente entre individus (cette comparaison définissant le moi), puis par une auto-classification dans différents groupes sociaux. L'identité professionnelle individuelle est également le produit d'une relation dialectique entre une cognition collective partagée et des cognitions individuelles socialement structurées, et peut être définie comme une constellation relativement stable et durable d'attributs, de croyances, de valeurs, de motifs et d'expériences utilisés par les individus pour se définir eux-mêmes dans un rôle professionnel.

Les groupes professionnels auxquels appartiennent les individus leur apportent un sentiment d'unicité qui les différencie des autres et leur permet d'être reconnus (Walsh et Gordon, 2008). À titre d'exemple, les comptables, les journalistes, les travailleurs de l'industrie et les médecins s'identifient davantage à leur profession qu'à l'organisation qui les emploie (Hansson, 2008 ; Walsham, 1998). Les revendications d'un capital culturel par les groupes professionnels sont établies de longue date. Ces dernières sont généralement reproduites et confirmées par le biais de formations spécialisées et de structures et processus institutionnels associés à la socialisation professionnelle (McLaughlin et Webster, 1998). Le

patrimoine culturel d'une profession n'est pas nécessairement lié ou subordonné à une organisation spécifique : ces professions bénéficient donc d'une mobilité institutionnelle considérable qui leur permet de choisir les conditions de déploiement de leurs compétences dans un cadre de travail spécifique (Savage *et al.*, 1992).

Les identités professionnelles individuelles sont façonnées et refaçonnées par les interactions et associations entre individus ainsi que par différents types de changements. Il s'agit d'un processus continu de construction de soi qui présente des dimensions multiples et complexes dans la mesure où il est sujet au changement et au développement (Walsham, 1998 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Walsh et Gordon, 2008).

Le changement organisationnel est souvent perçu par les employés comme une menace pour leur identité professionnelle individuelle (Callan *et al.*, 2007). Cependant, l'identification à un groupe ou à un rôle professionnel individuel leur apporte une protection contre l'instabilité et l'incertitude. L'autocatégorisation et l'identification à une identité professionnelle individuelle peuvent servir de base pour gérer l'incertitude et développer l'estime de soi (Hogg et Terry, 2000).

II – DU REDIMENSIONNEMENT ET DES FERMETURES D'USINES

Les redimensionnements et les fermetures d'usines peuvent survenir lors d'une restructuration. La littérature existante concernant le redimensionnement, souvent évoquée, indique que la réduction des effectifs entraîne fréquemment une précarité de l'emploi et des conséquences négatives sur les performances des « survivants ». Ces

résultats se manifestent souvent par le biais du « syndrome des survivants ». Le syndrome des survivants est généralement associé à un faible engagement des travailleurs, une centralisation de la prise de décision, une diminution de l'esprit d'innovation, une perte de confiance, une résistance au changement, un travail d'équipe insuffisant, un manque de leadership et une baisse du moral chez les employés qui restent dans l'organisation suite à un redimensionnement (Hansson, 2008 ; Littler *et al.*, 2008).

De plus, certains chercheurs ont publié des résultats quelque peu paradoxaux indiquant que les fermetures d'usines entraînaient de meilleures performances et un accroissement de la productivité découlant de la certitude des travailleurs de perdre leur emploi. La littérature relative aux fermetures met en évidence les dynamiques qui entrent en jeu au cours d'un processus de fermeture : la réduction du contrôle exercé par la direction, l'augmentation de l'espace opérationnel, le développement d'un leadership et de groupes informels et la mise en place d'une organisation spontanée (Wigblad *et al.*, 2012).

Contrairement à la réduction des effectifs, les fermetures entraînent, dans la grande majorité des cas, la disparition et le déplacement de tous les membres. Dans une organisation en phase de fermeture, tous les membres doivent, en premier lieu, faire face à la menace que constitue la perte de leur appartenance à l'organisation et de leur identification à un rôle professionnel. Il s'agit ici de la perte et du déplacement qui s'ensuit, puis des transitions vers de nouveaux rôles (Blau, 2007 ; Hansson, 2008). Par conséquent, les travailleurs tendent à persévérer et retomber dans des modes d'action intégrés de longue date, ce qui explique

que les individus et le groupe reviennent à un comportement rigide (Staw *et al.*, 1981). Les ouvriers sont souvent étroitement associés à leur rôle professionnel individuel, qui constitue souvent une source de fierté. Le savoir-faire, le sentiment d'appartenance à une corporation ainsi que l'association avec le rôle professionnel individuel sont des éléments souvent présents dans l'industrie de la fabrication, ainsi que dans d'autres indus-

tries où l'identification avec la profession est forte (Walsham, 1998 ; Hansson, 2008). Pour Sutton (1987), l'action des travailleurs au cours d'un processus de fermeture peut être considérée comme un processus cyclique récursif de dispersion et de reconnexion. La dispersion est une rupture des liens entre l'organisation, ses membres, ses participants externes, clients et fournisseurs, ainsi que les installations et objets physiques.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Des entretiens semi-structurés ont été menés dans le cadre d'une étude de cas interprétative portant sur le déroulement du processus de fermeture d'une usine. Cette étude a inclus de nombreux entretiens avec les principaux participants, principalement des ouvriers, et a été combinée à l'utilisation de différents types de documents spécifiques à l'entreprise. Au cours de cette étude de cas de nature longitudinale, nous avons suivi le processus de fermeture depuis la décision initiale jusqu'à la fermeture définitive, soit une période de dix-huit mois. Il est pratiquement impossible de mener des études reproductibles mais les études comparatives peuvent apporter de nouvelles informations et valider les études précédentes. Il s'agit ici d'un cas analytique typique qui, au-delà du contexte scandinave, peut être généralisé à d'autres situations. Des processus de fermeture présentant des conditions et résultats similaires ont en effet fait l'objet d'études, notamment en Amérique du Nord (Sutton, 1987), en Australie et en Europe (Hansson, 2008 ; Hansson et Wigblad, 2006).

Sur un total de 104 employés (87 ouvriers et 17 employés de bureau), 47 informants ont fait l'objet d'entretiens formels semi-structurés, dont 4 représentants de la direction, 3 représentants syndicaux, 4 chefs d'équipe et 36 employés de production. Les entretiens, d'une durée comprise entre 30 et 90 minutes, ont été enregistrés, retranscrits puis envoyés aux personnes interrogées pour qu'elles les valident et les complètent, le cas échéant. Les entretiens formels ont été complétés par d'autres sources de données, telles que des documents de l'entreprise et des comptes rendus de réunions, ainsi que par des interactions et contacts informels entre les chercheurs et les participants, ainsi que d'autres employés.

L'accès à l'organisation est un facteur essentiel. L'entreprise ne nous a imposé aucune limite en termes d'horaires et d'accès aux informants et aux documents. Nous avons passé près d'un mois dans l'entreprise avant de commencer les entretiens formels afin de mieux comprendre les processus et les activités exercées par les travailleurs. Avant de commencer les entretiens formels, des entretiens initiaux ont été menés auprès d'ouvriers choisis de manière aléatoire dans différents groupes de travail afin de générer une orientation et de mieux comprendre le type de travail réalisé par l'équipe de production ainsi que les méthodes de travail employées.

La reconnexion consiste en une création et un renforcement des liens entre les membres de l'organisation mourante et d'autres systèmes sociaux, en une création et un renforcement des liens entre ses clients et d'autres organisations et en un rattachement de ses installations et objets physiques à d'autres organisations. L'étude de Sutton (1987) présente certaines limites car elle considère et analyse l'attitude des travailleurs envers l'organisation plutôt que leur identité individuelle spécifique. En outre, le modèle de Sutton (1987) ne tient pas compte ni des dynamiques, ni des dimensions temporelles des facteurs qui entrent en jeu dans les processus de fermeture (Hansson, 2008).

III – DONNÉES EMPIRIQUES

L'entreprise Gusab Stainless AB (Gusab) a été fondée en 1876 et rachetée par Sandvik Steel Corporation (Sandvik) en 1990. Gusab produisait une gamme de fils d'acier frappés à froid. La majorité de ces fils d'acier étaient produits pour répondre aux commandes d'un unique client et un petit volume de produit était conservé en stock. Au moment de la fermeture de Gusab, de nombreuses entreprises réduisaient leurs capacités et centralisaient leurs ressources pour réduire leurs coûts en transférant leur production dans des pays à bas salaires et/ou pour réduire leur capacité de production en raison d'une saturation ou d'un déclin du marché. Lorsque la direction du groupe a annoncé la fermeture, Gusab se trouvait dans le deuxième cas de figure.

Les victimes de la fermeture de Gusab ont fait face à un marché du travail local caractérisé par un taux de chômage modéré (5,5 % contre 5,8 % pour l'ensemble de la Suède, 2003). La municipalité dans laquelle

Gusab était installée comptait environ 25 200 habitants (juin 2003). La structure industrielle locale se caractérisait par un nombre relativement réduit d'entreprises de fabrication et par sa distance relative avec les autres régions industrielles voisines.

Le travailleur moyen avait environ quarante-sept ans et travaillait chez Gusab depuis un peu plus de vingt ans. Le taux de rotation du personnel était bas (2 % par an). La majorité des travailleurs étaient des hommes (87 %) et vivaient à proximité de l'usine. Au sein du service de production, la main-d'œuvre était constituée d'opérateurs et du personnel de service chargé de l'approvisionnement et de l'analyse des fils fabriqués. Gusab se caractérisait par une production axée sur les processus. L'effet de la fermeture s'est illustré par une augmentation de la production tout au long du processus de fermeture. L'usine n'a connu aucune grève, aucune protestation et aucun sabotage au cours du processus de fermeture.

La décision de fermeture a été annoncée au mois de janvier 2002 et devait être effective au bout de dix-huit mois, ce qui est une période de fermeture relativement longue. La direction a fait preuve d'une conduite qui peut être considérée comme socialement responsable au cours du processus de fermeture, en mettant notamment en place un important programme de gestion des ressources humaines prévoyant des indemnités de départ, des primes de productivité, des départs en préretraite et des programmes de formation (Hansson et Wigblad, 2006).

Avant que la décision de fermeture ne soit prise, la direction du groupe avait dû faire face à des problèmes liés à une position moins favorable de la gamme de produits de Gusab ainsi qu'à une situation de surcapacité au sein du groupe. C'est ce qui a prin-

cipalement motivé la réduction du nombre d'unités de production. Les sites de production du Brésil, d'Espagne et des États-Unis étaient considérés comme importants du point de vue stratégique et n'ont donc pas été pris en compte lors du choix de l'usine à fermer. Les usines suédoises étaient les deux seules véritables alternatives.

Gusab avait présenté des résultats financiers négatifs pendant neuf années consécutives et les travailleurs étaient, dans une certaine mesure, conscients de cette situation, qu'ils considéraient comme une menace puisque la direction les en avait informés à plusieurs reprises. Les travailleurs n'ont pas vraiment réagi à cette situation et ont continué à travailler normalement. Malgré tout, Gusab a obtenu des résultats positifs au cours des deux dernières années précédant la décision de fermeture.

Changement de l'identité professionnelle individuelle

Suite à la décision de fermeture, la direction s'est vue engagée dans de nombreuses activités, telles que la gestion du processus de fermeture et les négociations avec les différentes parties prenantes, notamment le syndicat et la municipalité. Le contrôle exercé par la direction sur les activités quotidiennes a diminué, libérant ainsi un espace opérationnel pour les travailleurs. Les dirigeants ont renoncé à certaines exigences concernant les niveaux de productivité en s'attendant à un relâchement, mais ont été surpris de découvrir que la productivité augmentait tout au long du processus de fermeture et battait tous les records de l'usine. Cette augmentation de l'espace opérationnel a également fourni aux travailleurs un cadre d'autonomie qui a donné

lieu au développement d'un leadership informel et d'une organisation spontanée.

Les travailleurs étaient assignés à des tâches de routine spécifiques telles que la fabrication des fils, l'entreposage, les tests et la maintenance. Les opérations ont été organisées autour de petits groupes autonomes qui renforçaient les groupes informels, chargés de la planification et des opérations au cours de la première étape du processus de fermeture. La décision de fermeture a été le déclencheur de certaines activités et événements critiques et a servi de point de départ à un changement de la perception de l'identité individuelle des travailleurs. Au départ, et en relation directe avec l'annonce de la fermeture, les travailleurs se sont sentis stimulés et stressés par la situation et anxieux face à un avenir ambigu. La situation a changé au bout d'un certain temps, lorsque les négociations ont abouti et que le processus de fermeture est entré dans la phase de compte à rebours (Littler *et al.*, 2008).

Selon les différents types d'événements critiques, les travailleurs ont mis en œuvre ce qui peut être défini comme une stratégie d'adaptation sous forme de dispersion ou de reconnexion (Sutton, 1987). L'un de ces événements critiques a été la décision de fermeture en elle-même, qui a été un choc pour les travailleurs. Au cours de la période suivant cette annonce, les employés n'ont pas travaillé et se sont « dispersés » de l'organisation, de leur identité professionnelle individuelle et du travail en tant que tel. Cette dispersion s'est notamment manifestée par un sentiment de colère envers la direction et une individualisation accrue. Les travailleurs en sont venus à exprimer l'idée selon laquelle ils n'étaient plus des travailleurs de l'industrie, n'appartenaient

plus à une corporation et n'étaient que de futures victimes du chômage.

« Qu'est-ce que ça peut me faire ? Je suis sur le point de perdre mon emploi et je ne sais pas ce qui m'attend sur le marché du travail. Ce qui est sûr, c'est que je ne pourrais utiliser mes compétences spécifiques [de fabricant de fils d'acier] nulle part ailleurs. »

Quelques autres événements critiques ont eu lieu au cours du processus de fermeture, par exemple lorsqu'un consultant salarié a présenté un rapport évaluant les arguments de la direction du groupe concernant la fermeture et montrant qu'il n'était pas nécessaire de fermer Gusab. La direction du groupe a ignoré ce rapport et a poursuivi le processus de fermeture, ce qui a entraîné des réactions négatives chez les travailleurs. Un autre de ces événements critiques a eu lieu lorsque le programme d'assistance de la DRH a été négocié et communiqué aux employés. Ce programme prévoyait des indemnités de départ, ce qui a déclenché des réactions positives chez les employés. Au cours d'une des phases du processus de fermeture, Gusab était en négociation avec un nouveau client potentiel qui aurait pu permettre à l'entreprise de sauver environ 30 postes. Cela a créé un nouvel espoir chez les travailleurs, qui se sont reconnectés à l'organisation et au travail en tant que tel.

« C'est une excellente nouvelle, je crois que je vais faire partie de ceux qui vont conserver leur emploi. »

Relations avec les groupes de travail

Gusab se caractérisait par la présence de groupes informels forts et d'un collectif de travailleurs dominant. L'expression culturelle de l'organisation se manifestait par le biais du collectif de travailleurs, *via* une hiérarchie et un leadership informels et l'exis-

tence de sous-groupes. Certaines affirmations non comparatives de l'identité individuelle des travailleurs telles que « je suis fier d'être un fabricant de fils d'acier », « je fais partie de l'équipe » et « nous sommes vraiment les meilleurs » ont fait surface au cours des premiers entretiens, de même que des références au fait que Gusab soit « un fabricant de première classe », « le meilleur fabricant de fils d'acier », « le tenant d'une longue tradition » et « un choix fiable et sûr » au sein de l'industrie. Indépendamment des aspects spécifiques mentionnés, les travailleurs exprimaient clairement leur identité et semblaient sûrs des significations associées à leurs labels identitaires.

Le collectif de travailleurs jouait un rôle important dans la manière dont étaient façonnées les règles, normes et associations avec la profession, ainsi que la culture d'entreprise. Ces règles et normes dépassaient le cadre des descriptions formalisées et prédéfinies des activités et découlaient d'une tradition qui dictait la manière dont le travail devait être effectué, en conformité avec les connaissances et compétences qui faisaient tacitement partie de l'emploi et sous l'influence du leadership informel de certains individus.

Certains individus qui n'occupaient pas de position de leadership formel ont pris davantage de responsabilités que celles exigées par leur poste, ont encouragé leurs collègues et ont essayé de gérer les activités quotidiennes au cours de la période de fermeture. Ce leadership informel a été considéré comme légitime par la majorité des travailleurs. Grâce aux actions des leaders informels et à une décision de groupe prise à l'unanimité, les employés ont continué à travailler et même à accroître leurs efforts pendant le processus de fermeture (Wigblad

et al., 2012). Cependant, l'importance des groupes informels a diminué et les travailleurs se sont davantage individualisés au cours du processus de fermeture. Comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées :

« Je n'en ai plus rien à faire [...] Je fais ce que je veux, je dis ce que j'ai à dire et je ne m'occupe plus trop des autres. »

Malgré la diminution de l'importance du collectif de travailleurs et l'accroissement de l'individualisation, une auto-organisation spontanée a entraîné la création de sous-groupes au sein de l'organisation. Ces sous-groupes reposaient davantage sur des relations sociales que professionnelles. Comme nous a indiqué l'une des personnes interrogées au cours des derniers entretiens :

« Avant, surtout quand on nous a annoncé la fermeture, les autres, le groupe, étaient importants pour moi. Maintenant, c'est fini, je reste avec ceux que je connais le mieux. »

Perception de l'identité professionnelle individuelle

Les rôles professionnels étaient relativement statiques et respectaient une hiérarchie informelle et tacite. Les travailleurs avaient été formés professionnellement et socialement par d'autres travailleurs qui avaient plus d'ancienneté dans l'organisation. De manière générale, les travailleurs de Gusab étaient fiers d'être des fabricants de fils d'acier, ce qu'ils considéraient comme un savoir-faire exigeant une longue expérience et des compétences spécifiques. Pour les travailleurs, le fait de fabriquer des fils d'acier était synonyme d'appartenance à une corporation différente des autres et se caractérisant par des activités industrielles distinctives. Comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées :

« Les centaines de kilomètres de fils expédiés par cette usine sont le résultat d'une longue tradition, d'un savoir-faire issu de l'expérience. Il faut une grande sensibilité et une compréhension profonde du matériau pour distribuer l'acier uniformément et obtenir une surface lisse. »

Les travailleurs tendaient à se limiter à des tâches spécifiques, ce qui entraînait une diminution de la rotation du personnel et une augmentation de la spécialisation. Les travailleurs qui se considéraient, et étaient considérés par les autres, comme des fabricants de fils d'acier restaient sur les machines qu'ils connaissaient le mieux et sur lesquelles ils étaient les plus productifs. Avec l'accroissement de leur autonomie, les travailleurs en sont venus à rationaliser et à améliorer graduellement les méthodes de travail au quotidien. Il était évident que la majorité des travailleurs faisaient preuve d'une plus grande discipline et étaient désireux de maintenir les machines en marche même pendant les pauses-café. Malgré cela, les groupes de travail sont entrés en compétition les uns avec les autres pour obtenir le niveau de productivité le plus élevé. Les travailleurs ont exprimé le fait que leurs bonnes performances leur avaient permis de développer leur estime de soi et qu'il s'agissait d'un moyen de gérer des effets négatifs tels que la colère, la peine, la sensation d'impuissance et la perte de confiance. Les travailleurs étaient aussi désireux de recevoir de bonnes références avant de quitter l'organisation afin de garantir leur retour à l'emploi. Comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées :

« On m'a appris à travailler dur et je suis fier de ce que je fais. Je veux sortir d'ici la tête haute. »

L'identité professionnelle individuelle a connu des changements successifs au cours du processus de fermeture. Même si les travailleurs étaient fiers de leur rôle professionnel et que leur estime de soi était renforcée par leurs bonnes performances et leur désir d'obtenir de bonnes références, leur stratégie d'adaptation s'est caractérisée par une « dispersion » par rapport à leur identité professionnelle individuelle.

« Je ne veux pas dépenser trop d'énergie mentale. Le fait d'être sur le point de perdre mon emploi est une raison suffisante pour prendre le plus de recul possible. »

Parmi les affirmations non comparatives des travailleurs au cours des derniers entretiens sur la manière dont l'identité professionnelle individuelle avait changé pendant la fermeture de l'usine et la portée de ce changement, mentionnons des expressions telles que « on est en train de couler » ou « qu'est-ce que je vais faire ? », ainsi que des références à Sandvik comme un « mauvais employeur », « un groupe qui va perdre des compétences importantes » et une référence au fait que « le déplacement de la production va avoir un impact sur la qualité ». Indépendamment des aspects spécifiques mentionnés, les travailleurs exprimaient leur identité professionnelle de manière ambiguë et n'étaient plus sûrs des significations associées à leurs labels identitaires.

La dispersion de l'identité professionnelle individuelle s'est caractérisée par une dissociation des travailleurs par rapport à leurs collègues et une individualisation croissante tout au long du processus de fermeture.

« Je suis désolé mais ma priorité, c'est mon avenir, je me fiche du reste. »

L'individualisation croissante a été l'une des principales expressions du changement de l'identité professionnelle individuelle.

Par conséquent, les travailleurs participaient moins aux activités sociales. Même si les travailleurs continuaient à maintenir des niveaux de productivité et de qualité élevés, ils considéraient la décision de fermeture comme une trahison de la part de la direction et ne voyaient plus l'intérêt de servir les clients ou de maintenir des contacts avec les fournisseurs.

IV – ANALYSE ET CONCLUSIONS

Pour tenter de généraliser les résultats de cette étude, nous avons recours à des concepts et des théories, représentés ici par l'identité professionnelle individuelle et la théorie organisationnelle, qui transcendent le cadre de ce cas particulier. Revenons-en maintenant aux deux questions sur lesquelles repose notre recherche afin de cerner avec précision la manière dont une identité professionnelle individuelle est créée et comment l'appartenance à une organisation et à une profession est utilisée pour créer une identité professionnelle individuelle lors d'une fermeture d'usine.

L'identification à la profession est un élément important de la construction de l'identité professionnelle individuelle. Elle consiste en une interaction constante entre les identités individuelles, organisationnelles et professionnelles (Corley *et al.*, 2006 ; Corley, 2004 ; Elsbach et Kramer, 1996). Au cours des processus de fermeture, cette interaction est cependant interrompue en raison de la menace qui pèse sur les fondements des identités organisationnelles et professionnelles. Ces menaces modifient les conditions dans lesquelles les travailleurs construisent leur identité professionnelle individuelle.

Ces affirmations contredisent Albert et Whetten (1985), qui pensent que l'identité ne change qu'en cas de grave perturbation de la vie de l'organisation et que les changements d'identité se produisent très lentement et sur de longues périodes. Cette micro-étude montre qu'une identité professionnelle individuelle peut changer assez rapidement et, en raison de son caractère temporel, suivre un processus irrégulier de dispersion et de reconnexion interconnectées. Les temporalités dépendent de la manière dont les travailleurs interprètent les événements critiques. Sur la base de ces interprétations, les travailleurs tendent à reconnecter avec leur identité professionnelle initiale lorsqu'il existe un cadre permettant les interprétations positives, et à se disperser lorsqu'il existe des interprétations négatives.

D'un point de vue général, nous coïncidons avec Walsham (1998) et postulons que, dans la construction et la reconstruction d'une identité professionnelle individuelle, les travailleurs présentent différentes appartenances dans différentes organisations. Lorsque l'une de ces organisations, un lieu social où les membres ont passé la plupart de leur temps, change radicalement et est donc menacée dans son existence, les conditions de construction de l'identité professionnelle individuelle changent. Au cours d'un processus de fermeture d'usine, les travailleurs sont exposés à un certain nombre de réactions psychologiques telles que le deuil, la colère, la dépression, la tristesse et la peur de l'inconnu, de l'avenir et d'un présent ambigu.

Nous en concluons que les relations entre la direction et les travailleurs changent au cours du processus de fermeture. Le contrôle exercé par la direction diminue et

libère un espace opérationnel qui permet une rationalisation des activités quotidiennes, un accroissement de l'autonomie des travailleurs, ainsi que le développement d'un leadership informel et d'une organisation spontanée (Hansson et Wigblad, 2006). L'apparition de ce nouvel espace opérationnel et de cette nouvelle autonomie entraîne une modification des règles, des routines et des normes. Il est évident que les travailleurs bénéficiant d'une plus grande autonomie vont au-delà des descriptions formalisées et prédéfinies des activités et pratiques habituelles et apportent des améliorations qui peuvent être de nature graduelle ou radicale (Wigblad *et al.*, 2012). Dans cette micro-étude, nous montrons que les travailleurs ont mis en œuvre des améliorations graduelles et ont fait preuve d'une plus grande discipline, ce qui a entraîné une augmentation de la productivité. Manifestement, les changements tels que ceux observés ici ont des conséquences sur les groupes de travail ainsi que sur l'identité professionnelle individuelle dans la mesure où un composant critique du fondement de l'identité professionnelle individuelle est remis en cause puis soumis à des changements.

L'affirmation de Sutton (1987), selon laquelle un processus de fermeture est, à un niveau d'analyse individuel, un processus de dispersion et de reconnexion interconnectées, constitue la base à partir de laquelle nous décrivons la manière dont l'identité professionnelle individuelle se construit et se reconstruit au cours d'un processus de fermeture d'usine. Nous avons postulé qu'une décision de fermeture servait de point de départ à un changement progressif de l'identité professionnelle individuelle. Le processus de changement de

l'identité professionnelle individuelle revêt un caractère cyclique récursif et implique des éléments de dispersion et de reconnexion. Dans cette étude de cas, la dispersion progressive parmi les travailleurs est dominante et revêt une dimension temporelle, de même que la reconnexion subordonnée à laquelle elle est interconnectée. Dans le cas qui nous occupe, la dispersion s'est illustrée par une individualisation des travailleurs et une diminution de l'importance du collectif tout au long du processus de fermeture, une situation qui s'est accentuée à mesure que le départ définitif de chacun des individus approchait. L'organisation, ses membres, les participants externes, les clients, les fournisseurs ainsi que les objets et installations physiques ont été marginalisés et les individus se sont déga-gés des liens correspondants.

Dans le cas Gusab, la mise en œuvre de la reconnexion s'est illustrée par le fait que les travailleurs ont dû faire face à plusieurs événements critiques (Hansson, 2008b). L'un de ces événements a été l'annonce d'une négociation entre la direction du groupe et un nouveau client potentiel. Cet événement a créé une situation dans laquelle les travailleurs ont eu l'espoir que l'entreprise survive et que leurs emplois soient épargnés. Les négociations ont cependant échoué, ce qui a entraîné des réactions négatives parmi les travailleurs. Les liens entre les travailleurs et l'organisation, ses membres et les installations ont été momentanément renforcés mais l'échec des négociations a entraîné la poursuite de la dispersion progressive des travailleurs par rapport à l'organisation et à leur identité professionnelle individuelle.

Les groupes professionnels auxquels appartiennent les individus leur apportent un sen-

timent d'unicité qui les différencie des autres et leur permet d'être reconnus (Walsh et Gordon, 2008). Au cours du processus, un comportement de menace-rigidité est adopté par les travailleurs, qui tendent à se spécialiser en raison d'une rotation réduite du personnel. En outre, un changement organisationnel important est une menace directe pour l'identité professionnelle individuelle et le comportement rigide est utilisé comme stratégie d'adaptation (Staw *et al.*, 1981 ; Callan *et al.*, 2007 ; Hansson et Wigblad, 2006). Nous montrons qu'au lieu de participer à de multiples groupes, les travailleurs tendent à participer à un nombre de groupes réduit et de petite taille qui s'organisent spontanément suite à une réduction du contrôle exercé par la direction.

Notre étude nous permet de conclure que, de toute évidence, l'organisation spontanée en groupes de travail s'est faite de manière à regrouper entre eux les travailleurs spécialisés dans une certaine tâche. Comme c'est le cas dans d'autres professions, les travailleurs de l'industrie étaient fortement associés à une corporation et, au-delà de leur appartenance, à celle des travailleurs de l'industrie, des ouvriers ou des fabricants, s'identifiaient à la corporation des fabricants de fils d'acier. La profession elle-même était considérée comme un savoir-faire qui avait servi de moteur et de capital culturel pour la création de l'identité professionnelle individuelle des travailleurs (Walsham, 1998). Ces éléments sont généralement reproduits et confirmés par le biais de formations spécialisées et de structures et processus institutionnels associés à la socialisation professionnelle (cf. McLaughlin et Webster, 1998).

L'étude indique également que tous les travailleurs sont sur le point de quitter l'orga-

nisation et que cela entraîne une dispersion, non seulement par rapport à l'organisation, mais aussi par rapport à la profession, ce qui contredit Savage *et al.* (1992), qui postulent que le patrimoine culturel d'une profession n'est pas lié ou subordonné à une organisation spécifique. Cet argument s'explique principalement par le cadre contextuel et le nombre restreint de nouveaux employeurs potentiels pour des travailleurs spécialisés tels que les fabricants de fils d'acier qui ont fait l'objet de cette étude. Les identités professionnelles individuelles se construisent et se reconstruisent vraisemblablement par l'interaction, l'association, la dispersion et la reconnexion avec les autres individus et l'organisation, et suite à différents types de changements ou d'événements critiques. L'identité professionnelle individuelle est un processus continu de construction de soi qui présente des dimensions multiples et complexes (Walsham, 1998 ; Gioia

et Thomas, 1996). Cet article fournit un point de départ pour l'analyse du changement de l'identité professionnelle individuelle dans des situations où les conditions de travail ont connu un changement radical et démontre qu'un tel objectif est raisonnable et réalisable. Bien que cet article soit axé sur l'identité professionnelle individuelle, les conclusions précédentes ne se limitent pas à cette thématique et s'appliquent à toute question liée aux fermetures d'usines, à l'identité professionnelle individuelle et à la transformation sociale. Tout comme Walsham (1998), nous pensons que différents niveaux d'analyse sont nécessaires pour comprendre ces problèmes en profondeur. Cet article est axé sur les liens entre individus et leur appartenance à l'organisation et au groupe. Les recherches à venir pourront s'orienter vers des études empiriques détaillées et être élargies à des concepts et théories provenant d'autres niveaux d'analyse.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert S. and Whetten D. (1985). "Organizational Identity, Research in organizational behavior", Cummings L. and Staw B.M. (Eds.), Greenwich, CT, JAI Press, vol. 7, p. 263-295.
- Blau G. (2007). "Partially testing a process model for understanding victim responses to an anticipated worksite closure", *Human Resource Management Review*, vol. 16, p. 12-28.
- Bullen C.V., and Bennett J.L. (1991). "Groupware in practice: An integration of work experiences", *Computerization and controversy: Value conflicts and social choices*, Dunlop C. et Kling R., (Eds.), Boston, Academic Press, p. 257-281.
- Burawoy M. (1979). *Manufacturing Consent – Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, IL, Chicago University Press.
- Callan V.J., Gallois C., Mayhew M.G., Grice T.A., Tluchowska M. and Boyce R. (2007). "Restructuring The Multi-Professional Organization: Professional Identity and Adjustment to Change in a Public Hospital", *Journal of Health and Human Service Administration*, vol. 29, n° 4, p. 448-477.
- Corley K.G. (2004). "Defined by our strategy of our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change", *Human Relations*, vol. 57, p. 1145-1177.

- Corley K.G., Harquail C.V., Pratt M. G, Glynn M.A., Fiol C.M. and Hatch M.J. (2006). "Guiding organizational identity through aged adolescence", *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, p. 85-99.
- Dunlop C., and Kling R. (1991). *Computerization and controversy: Value conflicts and social choices*, Boston, Academic Press.
- Elsbach K.D. and Kramer R.M. (1996). "Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, p. 442-476.
- Gioia D.A. and Thomas J.B. (1996). "Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 370-403
- Hansson M. (2008). On Closedowns: Towards a Pattern of Explanation to the Closedown effect, Doctoral Dissertation, Örebro Studies in Business, Örebro University.
- Hansson M. and Wigblad R. (2006). "Pyrrhic victories – anticipating the Closedown effect", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 5, p. 938-958.
- Hogg M.A. and Terry D.J. (2000). "Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 121-140.
- Kling R. (1994). "Reading "all about" computerization: How genre conventions shape nonfiction social analysis", *The Information Society*, vol. 10, n° 3, p. 147-172.
- Little C.R., Hansson M. and Wigblad R. (2008). "Job Insecurity and Certainty of Job Loss: A Comparative Analysis of Downsizing and Closedown Literatures", *Conference proceedings EAWOP conference*, Leuven Belgium, September.
- Mclaughlin J. and Webster A. (1998). "Rationalising knowledge: IT systems, professional identities and power", *The Sociological Review*, vol. 46, n° 4, p. 781-802
- Savage M., Barlow J., Dickens P. and Fielding T. (1992). *Property, Bureaucracy and Culture: Middle class Formation in Contemporary Britain*, London, Routledge.
- Staw B.M., Sandelands L.E., Dutton J.E., (1981). "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 501-524.
- Van Maanen J. (1979). "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 539-550.
- Walsh K. and Gordon, J.R. (2008). "Creating an individual work identity", *Human Resource Management Review*, vol. 18, p. 46-61.
- Walsham G. (1998). "IT and Changing Professional Identity: Micro-Studies and Macro-Theory", *Journal of the American Society for Information Science*, vol. 49, n° 12, p. 1081-1089
- Walsham G. (1995). "Interpretative case studies in IS research", *European Journal of Information Systems*, vol. 4, n° 2, p. 74-81.
- Whetten D. (2006). "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity", *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, p. 219-234.
- Wigblad R., Hansson M., Townsend K., Lewer J. (2012). "Shifting Frontiers of Control during Closedown Processes", *Personnel Review*, vol. 41, n° 2 (à paraître).

