



**HAL**  
open science

# Pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop

Emilie Bargues-Bourlier

► **To cite this version:**

Emilie Bargues-Bourlier. Pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop. 3èmes Journées NEPTUNE“ L'organisation revisitée au travers du développement durable: une approche multidisciplinaire ”, Nov 2008, Toulon, France. pp.23. halshs-00380964

**HAL Id: halshs-00380964**

**<https://shs.hal.science/halshs-00380964>**

Submitted on 4 May 2009

**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.

**3<sup>èmes</sup> Journées NEPTUNE**  
**« L'organisation revisitée au travers du développement durable : une approche  
multidisciplinaire »**

**Communication**

Emilie Bargues-Bourlier  
Doctorante en Sciences de Gestion  
LEST (UMR 6123 Université Aix Marseille II)  
Chargée d'études CAR-Céreq/CER Groupe ESC Clermont

**Pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social  
durable : le cas d'une Scop**

**3<sup>èmes</sup> Journées NEPTUNE**  
**« L'organisation revisitée au travers du développement durable : une approche  
multidisciplinaire »**

**Communication**

Emilie Bargues-Bourlier

Doctorante en Sciences de Gestion LEST (UMR 6123 Université Aix Marseille II)

Chargée d'études CAR-Céreq/CER Groupe ESC Clermont

**Pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social  
durable : le cas d'une Scop**

**Résumé**

L'objet de cette communication est de mettre en évidence l'impact de la philosophie managériale des Scop sur un objet particulier et peu étudié de la GRH : la socialisation organisationnelle des salariés nouvellement recrutés. Il s'agit donc de comprendre les pratiques d'intégration au regard d'un contexte organisationnel caractérisé par un objectif de développement économique et social durable. Sont présentées dans un premiers temps, les connaissances théoriques des pratiques de socialisation organisationnelle et la proposition d'un modèle d'analyse conçu à partir des avancées récentes dans le domaine de la socialisation organisationnelle. Sont présentés dans un second temps, la méthodologie et les résultats d'une étude de cas menée dans une entreprise choisie principalement pour son statut de Scop. Ce travail empirique révèle en quoi les pratiques d'intégration des nouveaux entrants s'inscrivent ou s'opposent à l'idéal coopératif. Il permet également de comprendre certaines synergies et antagonismes entre les pratiques influencées par l'idéal coopératif et les grands principes sociaux du développement durable.

**Abstract**

The aim of this communication is to bring to light the impact of the manager philosophy of Scop on an object particular and little studied by the GRH : the organizational socialization of new entrants. In other words, the object is to understand the practices of integration towards an organizational context characterized by an objective of long-time economic and social development. In a first part, we present the theoretical knowledge of the practices of organizational socialization and the proposition of a model of analysis. The second part present the methodology and the results of a case study led in a company chosen mainly for its status of Scop. This empirical work reveals what the organizational socialization practices join or oppose to the cooperative ideal. He also allows to understand certain synergies and antagonisms between the practices influenced by the cooperative ideal and the big social principles of the sustainable development.

**Introduction**

La structure juridique particulière des Scop constitue une preuve d'engagement durable de ces entreprises. En effet, les principes associés au statut d'entreprise coopérative s'inscrivent dans un objectif de pérennisation et de transmission intergénérationnel d'un outil de travail commun, appartenant à l'ensemble des salariés associés. Dans cette communication, nous mettons en évidence l'impact de la philosophie managériale des Scop sur un objet particulier et peu étudié de la GRH : la socialisation organisationnelle des salariés nouvellement recrutés.

La socialisation organisationnelle désigne le processus de *transition organisationnelle* d'un individu, c'est-à-dire le processus associé au franchissement des *frontières organisationnelles*<sup>1</sup> au cours de la carrière d'un salarié au sein d'une même organisation. La socialisation organisationnelle la plus notable, car plus intense et problématique, est liée à l'entrée d'un individu dans une organisation. Les recherches se sont d'ailleurs traditionnellement focalisées sur le processus qui caractérise cette transition, spécifiquement désigné en français sous les termes de processus d'intégration [Perrot, 2001]. Mais d'autres transitions engendrent une socialisation organisationnelle : les mutations, promotions ou les restructurations de l'organisation.

Quelle que soit la transition, la socialisation organisationnelle est un processus d'apprentissage et d'ajustement d'un individu. Haueter, Macan et Winter (2003) en propose une définition intégrant les considérations de trois travaux majeurs « *le processus par lequel les salariés apprennent et s'ajustent à leurs nouveaux travaux, rôles, groupes de travail et à la culture de l'organisation, afin de participer avec succès comme un membre de l'organisation (Fisher 1986 ; Louis 1980 ; Van Maannen et Schein, 1979).* »

Pour étudier l'impact de la philosophie managériale des Scop sur les pratiques de socialisation organisationnelle, nous présentons d'abord les connaissances théoriques des pratiques d'intégration, c'est-à-dire des pratiques mises en œuvre par les membres de l'organisation qui structurent le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants. A l'appui de ces travaux et d'autres travaux plus récents (non focalisés sur les pratiques d'intégration mais sur d'autres dimensions du processus d'intégration), nous proposons un modèle d'analyse de ces pratiques. Nous proposons ensuite un travail empirique analysant les pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social durable.

En plus d'une mise en lumière des synergies entre les pratiques de gestion des hommes influencées par l'idéal coopératif et les grands principes sociaux du développement durable, ce travail permet en filigrane d'enrichir les connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle.

## **1. Les pratiques d'intégration des nouvelles recrues : pour un approfondissement du modèle canonique**

La socialisation organisationnelle fait l'objet d'un vaste domaine de recherche transdisciplinaire aux Etats-Unis depuis les années 1950. Il n'émerge que timidement en France depuis dix ans où elle reste un objet de gestion relativement marginal pour les praticiens. Or de nombreux travaux montrent que l'intégration a un impact sur certaines attitudes et comportements des nouvelles recrues à l'égard du travail et de son organisation, ainsi que sur leurs compétences à long terme<sup>2</sup>. Elle constitue par ailleurs, l'un des catalyseurs du développement et/ou du maintien de la culture d'une organisation [Louis 1980, 1990] et de la cohésion du groupe [Nicholson (1984)]. On peut aussi intuitivement la percevoir comme un moyen d'action sur le maintien d'une compétence collective ou sur la transmission d'un savoir-faire « maison » avant le départ de son détenteur. Il semble dès lors fondamental de comprendre comment les membres de l'entreprise interviennent pour structurer ce processus individuel, c'est-à-dire de comprendre ce que les travaux désignent indifféremment sous les termes de *pratiques*, *programmes* ou *stratégies* de socialisation organisationnelle.

Dans la littérature, un unique modèle présentant une typologie de *stratégies de socialisation organisationnelle* contribue à répondre à cette question. Il s'agit du modèle canonique de Van Maanen et Schein (1979). Aucune recherche ultérieure n'a permis d'approfondir les

---

<sup>1</sup> *Frontière inclusive, hiérarchique ou fonctionnelle* [Schein (1971), Van Maanen et Schein (1979)]

<sup>2</sup> Notamment Cooper-Thomas H. et Anderson N. (2002) Griffin, Colella et Goparaju (2000), Saks et Ashfort (1997), Ashford et Saks (1996), Allen et Meyer (1990), Jones (1986)

connaissances initiées par ses auteurs, ni même de valider leur typologie (Fisher, 1986). En effet, si depuis les années 1980, un véritable courant de recherche s'est développé dans l'objectif de mesurer l'efficacité relative des différents types de stratégie de socialisation organisationnelle mis en évidence par Van Maanen et Schein (1979), aucun de ces travaux ne permet d'approfondir les connaissances du contenu de ces stratégies, ni à le remettre en cause. Il paraît d'autant plus nécessaire d'approfondir le travail initié par ces deux auteurs, que d'une part, ils reconnaissent eux-mêmes que leur typologie n'est pas exhaustive et qu'elle mériterait de faire l'objet d'autres investigations, et que d'autre part, des connaissances plus récentes sur le processus de socialisation organisationnelle offrent de nouvelles perspectives pour comprendre les modalités de sa structuration par les membres de l'entreprise.

### **1.1. Le modèle canonique de Van Maanen et Schein (1979) et les propositions d'approfondissement de Jones (1986)**

Dans leur article de 1979, Van Maanen et Schein désignent les stratégies de socialisation organisationnelle comme les procédures mises en œuvre par les membres de l'organisation qui modifient les conditions naturelles de la socialisation organisationnelle, et qui favorisent ou au contraire défavorisent l'innovation proposée par un nouvel entrant pour interpréter et définir son nouveau rôle.

Ils identifient six types de stratégies de socialisation organisationnelle à partir de la littérature scientifique sur la socialisation et de leurs travaux empiriques menés dans le champ de la police et de l'armée. Chaque type de stratégie est décrit par un couple représentant les extrêmes d'un continuum. Cette représentation en continuum suggère que l'organisation peut mettre en œuvre un type de stratégie de manière plus ou moins modérée par rapport à l'un ou l'autre de ces extrêmes. Dans le tableau 1, nous présentons ces six types de stratégies de socialisation organisationnelle.

**Tableau 1. Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)**

<i>Stratégie de type formel/informel</i>	
<b>Stratégie formelle</b> : les recrues sont plus ou moins isolées des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées pour les nouveaux. Leur apprentissage est structuré clairement et officiellement.	<b>Stratégie informelle</b> : la spécificité du rôle du nouvel entrant n'est pas distinguable. Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire » où le nouveau est accepté au moins comme un membre provisoire du groupe et non placé dans un rôle de recrue par des signaux symboliques tels que des labels spécifiques, badge, uniforme ou autres.
<i>Stratégie de type individuel/collective</i>	
<b>Stratégie individuelle</b> : le nouvel entrant est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	<b>Stratégie collective</b> : les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes. Ces stratégies prennent place dans les organisations où un grand nombre de recrues entrent simultanément pour occuper un même rôle.
<i>Stratégie de type séquentiel/aléatoire</i>	
<b>Stratégie séquentielle</b> : l'organisation spécifie une séquence donnée d'étapes identifiables qui mènent à une « position cible » dans l'entreprise. Autrement dit, elle communique au nouveau les séquences de rôle par lesquels il devra passer au cours de sa carrière pour atteindre cette « position cible ».	<b>Stratégie aléatoire</b> : la séquence de rôles qui mènent à une position donnée dans l'entreprise est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.
<i>Stratégie de type fixe/variable</i>	
<b>Stratégie fixe</b> : l'organisation identifie et communique au nouvel entrant la durée de chaque séquence de rôle menant à une position cible.	<b>Stratégie variable</b> : la durée des séquences entre deux transitions organisationnelles est inconnue.
<i>Stratégie de type en série/disjoint</i>	
<b>Stratégie en série</b> : les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	<b>Stratégie disjointe</b> : le nouveau ne dispose pas de modèle de rôle pour le renseigner sur la manière d'occuper son rôle. Les prédécesseurs « sortent par la porte de derrière » et les nouveaux « entrent par la porte de devant ».
<i>Stratégie de type investiture/ non investiture</i>	
<b>Stratégie d'investiture</b> : l'organisation et le groupe confirment l'identité de la recrue à son entrée et ratifie la fiabilité et l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils acceptent le nouveau tel qu'il est.	<b>Stratégie de non investiture</b> : l'organisation et le groupe infirmer l'identité de la recrue à son entrée et dépouille la recrue de certaines caractéristiques personnelles. Le nouveau doit modifier certains éléments de sa personnalité pour pouvoir devenir un membre de l'organisation et du groupe.

***Adaptation et traduction personnelles de Van Maanen et Schein (1979)***

Van Maanen et Schein précisent que les stratégies peuvent être choisies consciemment ou non par l'organisation. En d'autres termes l'utilisation relative d'une stratégie plutôt qu'une autre peut-être un choix lié à des considérations d'ordre fonctionnel, économique, technique, humain, traditionnel, ou peut-être purement arbitraire. Par ailleurs les auteurs précisent que les stratégies ne sont pas mutuellement exclusives, elles sont au contraire souvent combinées et leurs effets sur les individus sont cumulatifs.

Jones (1986) prolonge ce travail en proposant une classification des stratégies de socialisation organisationnelle suivant la dimension structurée par les membres de l'organisation (tableau 2).

**Tableau 2. Classification des stratégies de socialisation organisationnelle de Jones (1986)**

Types de stratégie de socialisation organisationnelle	Dimension structurée par les stratégies
Collective/ Individuel Formel/ informel	Contexte de diffusion de l'information
Séquentiel/ Aléatoire Fixe/ Variable	Contenu de l'information diffusée
En série/ Disjoint Investiture/non investiture	Aspects sociaux de l'intégration

D'après de Jones (1986)

Jones (1986) identifie ainsi trois leviers d'action de l'organisation et de ses membres sur le processus d'intégration. Mais sa classification n'a jamais été validée empiriquement et ne s'appuie sur aucune référence théorique. En outre, certains travaux qui ne s'intéressent pas directement aux stratégies de socialisation permettent de la remettre en question ou de l'élargir.

## **1.2. Pour un nouveau modèle d'analyse des pratiques de socialisation organisationnelle**

Nous proposons une évolution sémantique du concept, en mobilisant les termes de *pratique de socialisation organisationnelle* et non plus ceux de *stratégie de socialisation organisationnelle*. En effet, ils se prêtent mieux au regroupement des actions consciemment et non consciemment mises en œuvre par les membres de l'organisation.

Par ailleurs nous mobilisons différents travaux pour concevoir un modèle d'analyse des pratiques de socialisation organisationnelle. Ce modèle identifie quatre leviers d'action des membres de l'entreprise sur le processus d'intégration, chacun de ces leviers pouvant être structurés suivant différentes dimensions et suivant différentes modalités. Autrement dit, chacun de ces leviers peuvent donner lieu à plusieurs types de pratiques de socialisation organisationnelle.

D'abord, conformément à Jones (1986) et à l'analyse en filigrane des travaux de Van Maanen et Schein (1979), nous retenons le contexte d'intégration comme un levier d'action des membres des l'entreprises sur le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants.

Ensuite, nous proposons de considérer la chronologie comme un autre levier d'action des membres de l'entreprise sur l'intégration. En effet, Cogswell (1968) et Fisher (1986) abordent l'idée d'une structuration chronologique de la socialisation organisationnelle qui apparaît en filigrane des travaux de Van Maanen et Schein (1979) mais qui n'est pas prise en compte par Jones (1986).

Enfin, la prise en compte des travaux interactionnistes sur la socialisation organisationnelle nous permet de proposer la transmission d'informations utiles aux apprentissages et ajustement des recrues comme un levier d'action des membres de l'entreprise sur l'intégration. Plus précisément, nous proposons de considérer les sources d'information et les canaux de transmission d'information comme structurables par l'organisation et ses membres. Ostroff et Kozlowski (1992) suggèrent de distinguer les sources d'information matérielles et les sources non matérielles. Nous reprenons cette distinction et l'affinons entre source matérielle et sources interpersonnelles. Les sources interpersonnelles correspondent aux relations sociales entre nouvel entrant et agent socialisateur (Perrot, 2001).

Trois grands canaux de transmission d'information peuvent être mis en évidence à partir de la littérature interactionniste : les proactions de recherche d'information des nouveaux entrants

(Lacaze, 2001 et 2005), la diffusion d'information par les agents socialisateurs et par les sources matérielles (Ostroff et Kozlowsky, 1992).

Le tableau 3 récapitule le modèle d'analyse des pratiques de socialisation organisationnelle qui émerge de ce travail d'analyse de la littérature.

**Tableau 3. Modèle d'analyse des pratiques d'intégration**

<b>Levier d'action 1</b> Contexte d'apprentissage et d'ajustement	
<b>Levier d'action 2</b> Chronologie de l'intégration	
<b>Levier d'action 3</b> Sources d'information	
Sources matérielles	Sources interpersonnelles (relation nouvel entrant-agent)
<b>Levier d'action 4</b> Canaux de transmission d'information	
Proaction de recherche d'information des nouveaux entrants	Diffusion d'information par les sources

S'appuyant sur cette proposition d'approfondissement théorique, une recherche empirique permet de comprendre les pratiques d'intégration des recrues dans un contexte caractérisé par un objectif organisationnel de développement économique et social durable.

## **2. Aspects empiriques**

Il convient d'exposer successivement la méthodologie, d'identifier les pratiques d'intégration associées à un contexte de développement économique et social durable, puis de comprendre la synergie entre ces pratiques et les principes sociaux du développement durable.

### **2.1. Méthodologie**

Pour comprendre les pratiques de socialisation organisationnelle dans un contexte caractérisé par un objectif organisationnel de développement économique et social durable, nous mobilisons le champ des entreprises coopératives, c'est-à-dire des Scop. Par ailleurs, pour se donner les moyens d'approfondir les connaissances des pratiques d'intégration nous mobilisons un champ de recherche inexploré, celui des petites entreprises (PE).

#### **2.1.1. Le terrain**

La sélection du cas étudié est le fruit<sup>3</sup> d'un choix relatif au statut juridique et à la taille de l'entreprise. Concernant le premier aspect, il s'est agi d'observer les pratiques d'intégration dans une Scop car les principes qui fondent la structure juridique de ces entreprises constituent une preuve d'engagement économique et social durable (voir encadré1).

<sup>3</sup> Les PE sont entendues, conformément aux définitions de l'INSEE, comme les entreprises de moins de cinquante salariés.



### **Encadré 1. Les principes d'une Scop fondateurs d'un objectif de développement économique et sociale durable**

Voici un extrait du livret d'accueil pour les nouveaux entrants en Scop, conçu par une Union Régionale de Scop.

*« La Scop est une entreprise. Des impératifs en découlent : être performante économiquement pour assurer une exploitation bénéficiaire et réunir les capitaux nécessaires au financement de l'outil de travail et de l'activité de l'entreprise.*

*La Scop est une coopérative de salariés. Elle s'oblige donc au respect des règles coopératives : la prééminence de la personne humaine (l'économique au service de l'homme), la démocratie (un associé = une voix ; élection des dirigeants par les associés), l'équité (les résultats sont équitablement répartis entre les salariés et les associés), la solidarité (mise en commun de capacité professionnelle individuelle pour développer et pérenniser l'outil de travail commun. [...] Travailler ensemble pour assurer la pérennité de l'entreprise, [...] et la qualité de l'outil de travail transmis à la génération suivante). »*

[Extrait du « livret d'accueil en Scop » de Scop Auvergne]

A travers ces lignes, il apparaît que les principes coopératifs sont au fondement de l'articulation entre un objectif de développement économique et un objectif de développement social. Ils imposent également l'intégration de ce double objectif dans un horizon temporel de long terme.

Concernant le second aspect, il s'est agi d'investiguer le champ des petites entreprises. Ce champ - inexploré dans le domaine de la socialisation organisationnelle - a été choisi car il permet d'observer les pratiques de socialisation dans des organisations dont les caractéristiques en matière de gestion sont très différentes de celles du champ mobilisé par Van Maanen et Schein (1979). En effet, les PE se caractérisent, à l'inverse de l'armée et de la police, par la moindre structuration de leurs organisations et la moindre formalisation de leurs pratiques de gestion. Ainsi, si les deux auteurs américains motivent le choix de leur champ de recherche par leur souhait d'observer des pratiques les plus « évidentes », nous motivons le notre par le souhait de compléter leur travail et d'observer des pratiques moins évidentes, c'est-à-dire les pratiques peu formalisées et informelles<sup>4</sup>.

#### **2.1.2. Le recueil des données**

La méthodologie qualitative est la plus adaptée à une approche contextualisée [Hlady Rispal (2003)], c'est à dire à notre volonté de démontrer le lien entre le contexte et les pratiques structurant la socialisation organisationnelle. Par ailleurs nous utilisons une stratégie de recherche par étude de cas, car elle est selon Yin (1990), la plus adaptée aux questions de recherches explicatives comme celle qui guide ce travail. Ainsi le recueil de données s'est effectué à partir d'observations directes, d'analyse de documents et d'entretiens semi-directifs avec plusieurs acteurs de l'intégration : le dirigeant du bureau d'étude, les deux nouveaux entrants et trois de leurs collègues. En effet, l'identification du contenu des pratiques de socialisation passe par l'interrogation de l'ensemble des acteurs contribuant à la mise en œuvre des pratiques. En outre, plusieurs guides d'entretien ont été réalisés. Les thèmes abordés concernaient : l'entreprise (organisation, structure, stratégie), l'interviewé (emploi, pouvoir dans l'entreprise), les premiers moments de la recrue, son évolution depuis son entrée, les modalités d'apprentissage et d'ajustements sur les différents domaines

<sup>4</sup> Les pratiques d'intégration peu formalisées sont les pratiques non programmées, non répétées, mises en œuvre de manière relativement spontanée mais dans un objectif d'intégration. Les pratiques d'intégration informelles sont des pratiques structurant l'intégration mais non spécifiquement mises en œuvre dans cet objectif.

caractéristiques du contenu de la socialisation organisationnelle. De plus, deux volets d'enquête ont été mis en œuvre, un mois après l'entrée des recrues dans l'entreprise, puis deux mois plus tard. Cette structuration longitudinale du recueil de données est liée à notre volonté de prendre en compte l'évolution des pratiques au cours du processus d'intégration. Le tableau 4 présente un inventaire des matériaux ainsi collectés.

**Tableau 4. Les matériaux collectés à Archimède**

<b>Entretiens avec le dirigeant</b>	<b>Entretiens avec la recrue</b>	<b>Entretiens avec les collègues de la recrue</b>	<b>Observations directes</b>	<b>Documents étudiés</b>
2 entretiens	4 entretiens (2 recrues) <sup>5</sup>	4 entretiens (3 collègues)	Déjeuner à la cantine Pause café à la cantine	- Livret d'accueil - Site internet

## **2.2. Identification des pratiques d'intégration et mise en perspective avec leur contexte**

Il convient d'exposer le contexte d'intégration (l'entreprise, les implications des principes coopératif sur l'organisation et le management, l'emploi et les caractéristiques des nouveaux entrants) puis les pratiques de socialisation organisationnelle et de dégager leurs liens avec l'idéal coopératif et les grands principes sociaux du développement durable.

### **2.2.1. Contexte d'intégration à Archimède**

#### **2.2.1.1. Activité et structure de l'entreprise**

Archimède est un bureau d'étude technique en bâtiment. Il s'agit d'une petite entreprise de quarante salariés dont le statut juridique est à la fois celui d'une SA et d'une Scop. Elle a été créée en 1975 par trois ingénieurs en génie civil, démissionnaires d'un grand bureau d'étude. L'entreprise exerce depuis sa création une activité d'étude technique sur tous les corps d'état du bâtiment. Les bureaux d'Archimède se trouvent dans un bâtiment neuf construit en 2004 pour répondre à l'expansion de l'effectif. Ils s'agencent dans un espace ouvert très vaste et lumineux, disposé sur deux niveaux avec une mezzanine.

L'entreprise a connu un développement progressif et continu depuis sa création, passant de six salariés en 1975 à quarante salariés en 2008 dont 32 sociétaires. Les chantiers et les études réalisées sont de plus en plus complexes et importants. Le capital social de l'entreprise s'élève à 343 151 euros et son chiffre d'affaire 2006/2007 à 2 654 060 euros. Les dernières années ont été économiquement très fastes pour l'entreprise qui continue d'enregistrer des bénéfices record. Archimède jouit d'une réputation de ses travaux sur le plan régional et national.

La structure de l'entreprise se décompose en six secteurs : génie civil (13 salariés), fluide (8 salariés), électricité (5 salariés), voiries et réseaux divers extérieurs au bâtiment (2 salariés), économie de la construction (9 salariés), administration (5 salariés dont le PDG).

Chaque secteur dispose d'un responsable qui coordonne le travail de son équipe. Différents types d'emplois sont présents dans l'entreprise : ingénieur, technicien, économiste de la construction, secrétaire, technicienne d'entretien et PDG.

<sup>5</sup> A Archimède deux recrues se succèdent à un mois et demi d'intervalle. Deux entretiens ont été réalisés avec chacune d'elles.

L'ensemble est dirigé, ou plus exactement orchestré démocratiquement, par un PDG qui respecte les décisions prises collégalement en conseil d'administration. Ce conseil doit vérifier en retour la cohésion entre les décisions collégiales et le travail du dirigeant.

### **2.2.1.2. Organisation et management intégrés aux principes coopératifs**

La répartition du travail, des responsabilités, l'organisation hiérarchique et le système de rémunération d'Archimède sont liés à son statut de Scop et aux principes sous jacents à ce statut. Les principes de base de la Scop et l'objectif de développement économique et social durable qui en découle, déterminent la stratégie, l'organisation et la vie sociale de l'entreprise. Ainsi, si l'activité de l'entreprise profite actuellement de l'expansion du marché du bâtiment, son développement économique est maîtrisé pour assurer la qualité de vie au travail de ses salariés. En l'occurrence, pour éviter de faire supporter une surcharge de travail à ses salariés l'effectif de l'entreprise augmente proportionnellement à son activité, et par ailleurs, Archimède renonce également à certains projets.

En outre, Coop atteint actuellement son seuil maximal de développement. En effet ses associés ont estimé qu'au-delà de quarante salariés, la qualité de vie au travail des membres de l'entreprise pourrait être affectée (risque de perte de convivialité, d'organisation administrative trop lourde et de perte des relations à dimension humaine avec les clients). La décision a donc été prise d'optimiser le développement économique à ce seuil d'effectif.

L'objectif du développement humain, a également des conséquences sur l'organisation du travail, la répartition des tâches et sur la structure de l'entreprise. Il se traduit à Coop par le non cloisonnement des fonctions, l'absence de grille de postes, la volonté de gommer l'association de la répartition des tâches à une quelconque hiérarchie. Dès lors, le contenu du travail et les responsabilités ne sont pas associés au niveau de qualification, ni à un type emploi. Ainsi, la majorité des dessinateurs font, en plus du dessin, du suivi de chantiers et/ou du suivi d'affaires et/ou du calcul technique. Ils n'ont d'ailleurs dans certains cas aucune tâche de dessin.

L'idéal coopératif et ses conséquences en matière de développement social durable ont aussi des implications sur le système hiérarchique et sur le système de mobilité interne d'Archimède. En effet, l'évolution du contenu du travail des salariés et de leurs responsabilités dépend presque uniquement de leur envie personnelle. Les motivations ne sont pas contraintes par celles des autres (décision d'un supérieur hiérarchique, ou concurrence à la promotion entre collègues). La hiérarchie existe puisqu'il existe des responsables de secteurs. Mais ceux-ci n'ont pas de mission d'évaluation du travail individuel. En effet c'est le groupe qui évalue le résultat du travail collectif. Ainsi les responsables de secteur ont simplement un rôle de coordination du travail et d'animation d'équipe. Ces systèmes hiérarchiques et de mobilité favorisent l'entraide au travail et minimise la rétention d'informations car il est inutile de briller au détriment du voisin pour obtenir un quelconque avancement.

La propriété des ressources par les salariés implique quant à elle, une redistribution financière des bénéfices de l'entreprise. Ainsi, la rémunération des membres de l'entreprise n'est pas uniquement conditionnée à leur contribution en matière de responsabilités et de niveau de compétences, mais aussi au résultat collectif. Cette caractéristique favorise également l'entraide au travail.

En outre, le statut de Scop, confère au groupe social un pouvoir majeur dans l'organisation. Celui-ci a un droit de regard relativement plus grand sur le travail et les comportements des autres que dans une entreprise non coopérative. Les responsables eux-mêmes, doivent des comptes à l'ensemble du groupe, c'est à dire notamment aux équipes qu'ils coordonnent.

Enfin, les principes coopératifs imposent la pérennisation des ressources de l'entreprise. Or, dans un bureau d'étude, la ressource clé de l'entreprise correspond à la connaissance de ses salariés. Pour assurer la pérennisation de cette ressource, un transfert des connaissances

individuelles vers la connaissance collective s'impose. A Archimède ce transfert s'appuie, d'une part, sur le comportement de recherche et de transfert d'information de ses membres, et d'autre part, sur le travail en équipe.

### **2.2.1.3. Emploi et caractéristiques des nouveaux entrants à Archimède**

Nous suivons l'intégration de deux nouveaux entrants à Archimède, Colin et Coline. Le premier, âgé de 24 ans, est présent depuis trois mois dans l'entreprise lorsque nous commençons notre enquête. La seconde âgée de 27 ans, est présente depuis six semaines. Colin a été embauché en CDI sur un emploi d'ingénieur dans le secteur « génie civile ». Il vient de terminer sa période d'essai de trois mois au moment de notre premier entretien. Coline a été embauchée en CDI sur un emploi de dessinatrice dans le secteur « génie civil ». Elle n'a pas terminé sa période d'essai lors de notre première rencontre. Ses difficultés pour s'insérer dans le groupe la rendent d'ailleurs sceptique quand à l'issue de cette période. Finalement elle sera embauchée et c'est en tant que salariée en CDI que nous la rencontrons lors de notre second volet d'entretiens. Colin a une expérience d'un an en tant qu'ingénieur en bureau d'étude technique du bâtiment. Coline a travaillé huit ans comme dessinatrice en bâtiment dans plusieurs bureaux d'étude.

## **2.2.2. Analyse contextualisée des pratiques d'intégration**

Nous mobilisons le modèle d'analyse des pratiques de socialisation organisationnelle présenté dans le paragraphe 1.2., et analysons les pratiques d'Archimède en dégagant leurs liens avec le contexte de développement économique et social durable de l'entreprise.

### **2.2.2.1. Agir sur le contexte d'intégration du nouvel entrant**

#### **- Structuration du contexte de mission officielle du nouvel entrant**

A Archimède, les nouveaux entrants s'intègrent au cours de leurs premiers jours, dans un contexte où leur mission est officiellement dédiée aux apprentissages. En d'autres termes, l'entreprise et ses membres n'attendent pas d'eux qu'ils soient productifs pour l'entreprise mais exclusivement qu'ils apprennent et développent leurs connaissances personnelles. Ainsi, ils découvrent notamment le réseau informatique, les logiciels, les documents collectivement partagés. Après deux jours, leur contexte d'intégration évolue et se focalise sur une mission officielle de travail. Autrement dit, les recrues doivent travailler dans l'objectif d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

*« On m'a donné le temps de m'installer, de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. [...] pendant deux, trois jours, j'ai regardé quels sont les logiciels, quels sont les moyens qui me sont mis à disposition pour le calcul, le fonctionnement tout bête des boites mail, comment on fait pour le courrier, les fax, ces choses là. Donc ça c'est des choses d'ordre général. De quels livres j'ai besoin... [...] Ensuite et bien on m'a donné un projet. »*

[Nouvel entrant à Archimède]

La structuration d'une mission officielle d'apprentissage peut d'ailleurs paradoxalement se superposer à une mission plus officieuse de travail. Ainsi, on confie par exemple à Colin un projet de construction réel mais sur lequel on lui demande de tester les différents outils de calculs dans l'objectif d'apprendre leurs spécificités.

*« Donc l'idée c'est d'essayer de leur donner des choses qui ne sont pas trop urgentes et puis de leur faire calculer plusieurs fois de différentes manières et de regarder avec tels outils qu'est-ce que ça change etc. »*

[Responsable du secteur génie civil]

Après plusieurs semaines et plusieurs mois dans l'entreprise, les nouveaux entrants bénéficient également de séances où tous les membres de leur secteur ont officiellement et exclusivement une mission d'apprentissage personnel. En effet, face au caractère relativement jeune de son équipe (et notamment à la présence de trois nouveaux entrants sur treize salariés), le responsable du secteur génie civil prévoit la mise en place d'un « cours » mensuel de deux heures, formalisé, sur des thèmes identifiés comme méritant d'être approfondis par au moins un membre du secteur. Chaque cours devrait être présenté par un volontaire ayant une bonne maîtrise du thème.

*« On va mettre en place, une fois par mois un petit cours, entre guillemet, uniquement dans le génie civil. Donc là, on a regardé un peu ce que chacun souhaitait approfondir, et on va faire deux heures de thème un peu formalisé. »*

[Responsable du secteur génie civil]

La structuration d'un contexte d'intégration caractérisé par une mission officielle d'apprentissage est influencée par l'idéal coopératif. En effet, les connaissances individuelles des membres d'Archimède constituent les ressources clés de l'entreprise et leur développement par apprentissage personnel contribue à assurer la qualité de l'outil de travail qui sera transmis aux générations suivantes. Ainsi, l'apprentissage est reconnu, valorisé et structuré par l'entreprise. D'autant plus que c'est une mission qui n'est pas spécifique aux nouveaux entrants mais qui s'impose à tous les « agents productifs » de la Scop.

#### - **Structuration du contexte de travail du nouvel entrant**

La reconnaissance de la mission d'apprentissage et d'ajustement des nouveaux entrants a des conséquences sur la structuration de leur contexte de travail. En effet, le responsable du secteur « génie civil » choisit de manière rationnelle le contenu du travail des nouveaux entrants dans l'objectif de favoriser leurs apprentissages et ajustements. Ainsi, il confie à Colin des projets dont l'échéance est très lointaine ou des projets pour lesquels les clients sont relativement conciliants, de manière à lui permettre de travailler sans trop de pression.

*« On essaie de donner aux nouveaux des choses sur lesquels on a un peu de temps ou pour lesquels les partenaires sont sympas. [...] un nouveau quand il prend un dossier un peu important, il commence par prendre les phases du début où ce sont des phases de conception où l'on discute beaucoup et où il n'y a quasiment pas de pression. [...] La pression vient au fur et à mesure que le projet avance parce que les projets sont divisés en phases. [...] Il peut se passer un an, deux ans sans qu'il n'y ait véritablement de pression. »*

[Responsable du secteur génie civil]

Par ailleurs il confie à Coline des projets qui lui permettent de développer ses connaissances techniques personnelles. Ainsi, le responsable secteur structure un contexte de travail dans un objectif d'apprentissage personnalisé et non pas dans un objectif de productivité.

*« Elle commence un projet où il y a du bois et du lamellé collé. Donc c'est quelque chose qu'elle connaissait beaucoup moins bien [que ce qu'on lui a confié jusqu'à maintenant]. Le but c'est que tout le monde devienne polyvalent, même si l'on a de petites spécificités ou des choses que l'on préfère faire. [...] Il faut donc qu'elle se mette au reste aussi [...] bon, là c'est quand même relativement petit comme projet donc ça permet de rentrer dedans, de voir un certain nombre de problèmes. »*

[Responsable du secteur génie civil]

Toutefois, il faut souligner que le responsable secteur ne structure pas toujours le contenu du travail des nouveaux entrants dans un objectif de pure intégration. En effet, les nouveaux entrants doivent souvent finir des petits projets en cours mal préparés. L'objectif n'est pas de les « bizuter », de les déstabiliser ou de les tester, mais de répondre aux exigences de l'activité

économique de l'entreprise. Autrement dit, la Scop doit parfois arbitrer entre des pratiques de socialisation organisationnelle en synergie avec le développement social durable et d'autres répondant aux contraintes économiques à court terme.

*« S'occuper d'une petite maison, ce n'est pas notre cœur de métier mais il faut bien qu'on le fasse quand on nous le demande, dans un objectif commercial ou des fois aussi pour pouvoir faire rentrer de l'argent. Et c'est vrai que quand il y a un nouveau qui arrive, les anciens ne peuvent pas donner les gros projets puisqu'ils sont déjà dessus de puis longtemps. Donc en attendant de lui donner un nouveau projet, il fait les petites merdouilles qu'on n'a pas le temps de faire. [...] Effectivement ce ne sont pas des projets faciles parce ils ont été mal préparés. »*

[Responsable du secteur génie civil]

En plus d'une structuration du contenu du travail relativement adapté à l'objectif d'apprentissage des nouveaux entrants, il faut souligner que les membres de l'entreprise structurent également leur contexte de travail en définissant des attentes de résultat et de performance au travail adaptées à ce même objectif. Autrement dit les membres d'Archimède tiennent en compte le fait que les résultats et la performance au travail des nouveaux entrants sont temporairement contraints par leur mission d'apprentissage.

*« Le dessin du petit bâtiment en lamellé collé, Coline l'a refait plein de fois, parce que ça ne va pas trop [...] mais on ne peut pas demander en même temps aux gens d'apprendre et de progresser et en même temps d'être performant. La performance s'acquiert au fur et à mesure. »*

[Responsable du secteur génie civil]

Ainsi, l'idéal coopératif d'Archimède et ses implications sur le développement des connaissances personnelles de ses salariés, façonne les pratiques d'intégration dans le sens d'une structuration d'un contexte de travail des nouveaux entrants adapté. En effet, le contenu du travail et les attentes en matière de résultat et de performance au travail des recrues ne sont pas alignés sur ceux des membres en place de l'entreprise, ni sur une contrainte externe de productivité. Ils sont adaptés à la mission d'apprentissage et d'ajustement des nouveaux entrants. Il faut noter toutefois que cet idéal et ses implications en matière de pratiques d'intégration sont parfois bousculés par les contraintes commerciales et économiques de l'entreprise.

#### - **Structuration du contexte spatial**

Archimède a fait construire ses nouveaux bureaux selon un agencement en « open-espace », dans le souci de répondre aux principes de solidarité et de transferts de connaissances de l'idéal coopératif. Nous observons que cet agencement sans séparation visuelle facilite l'acquisition d'informations utiles aux apprentissages et ajustements des nouveaux entrants. En effet, cet agencement de l'espace de travail permet d'accéder à des informations par l'observation et l'écoute des nombreux échanges entre les collègues des recrues, mais aussi par proaction puisqu'ils les interpellent et les questionnent « à la volée ».

*« Je trouve que l' « open-espace » permet surtout une meilleure communication. Ça permet quand on a un problème, d'avoir un groupe de personnes qui viennent autour de soi et de le régler très rapidement. Sans avoir à passer un coup de fil, envoyer un mail. [...] Souvent on reste assis sur sa chaise, on dit : « dis-donc ? J'ai un problème » et c'est souvent les personnes qui sont autour de soi qui viennent. [...] Quand il y a quelqu'un qui se lève en disant : « bon aller, on va boire le café ». Bon ça se fait automatiquement ça. »*

[Colin, nouvel entrant à Archimède]

*« L'open-espace sur le plan symbolique ça ressemble bien à Archimède. Il n'y a pas de limites entre les gens. [...] Ça correspond bien à la circulation des gens, des idées. »*

[Coline, nouvel entrant à Archimède]

Ainsi la structuration du contexte spatial d'intégration qui s'inscrit parmi les pratiques informelles de socialisation organisationnelle, est en synergie avec le principe de transfert de connaissances et de développement pérenne de la Scop.

- **Structuration du contexte de reconnaissance identitaire du nouvel entrant**

A Archimède, un contexte de non reconnaissance de l'identité de Coline est structuré par les membres de l'entreprise. En effet, le groupe social ressent un conflit entre, d'une part, ses normes et les principes coopératifs, et d'autre part, certains éléments de la personnalité de Coline. Certains agents socialisateurs sollicitent une réunion du secteur génie civil où ils informent les autres des caractéristiques identitaires de la recrue qui posent problème. Ce faisant, ils souhaitent purement et simplement agir sur la décision d'embauche de la jeune femme.

*« Une fois que la recrue était partie, on m'a dit : « ah celle-là punaise ne la prends pas ! Elle se mêle de tout ! ». »*

[PDG d'Archimède]

Mais le PDG et le responsable secteur décident finalement d'embaucher Coline car elle satisfait aux besoins en compétences nécessaire pour répondre aux contraintes économiques de court terme. Ainsi, la GRH en Scop doit, là encore, arbitrer entre la contradiction des objectifs coopératifs et des objectifs purement économiques.

Suite à cette décision, pour satisfaire aux principes coopératifs, le PDG signifie à Coline le conflit ressenti par le groupe. En d'autres termes il lui explicite le contexte de non reconnaissance identitaire dans lequel elle devra s'intégrer. Certains membres de l'entreprise poursuivent la structuration de ce contexte d'intégration en adoptant par la suite un comportement volontairement froid et distant à l'égard de Coline.

Cette pratique d'intégration qui consiste à structurer un contexte de non reconnaissance identitaire, va à l'encontre de l'un des grands principes sociaux de développement durable reconnaissant à tout être humain « le droit à une vie saine et productive ». En effet, cette pratique remet en cause l'état de santé psychologique du nouvel entrant à Archimède.

*« La première fois, il y a des gens qui ont trouvé que j'étais un peu trop vive. Un peu envahissante. [...] j'ai conscience que je fais du bruit et que je suis peut-être un peu envahissante, mais je ne pensais pas être désagréable ! [...] ça a été l'angoisse totale, je me disais : « je ne vais jamais y arriver, ça ne va pas être possible [de retourner travailler] ». [...] je prenais des cachets parce que je ne dormais pas. »*

[Nouvel entrant à Archimède]

L'importance de la reconnaissance identitaire des nouveaux entrants dans une Scop est directement liée au pouvoir important du groupe social qui découle du principe démocratique (pouvoir de décision, de contrôle, de régulation et de veille au respect des principes coopératifs). La cohésion du groupe est nécessaire pour maintenir ce pouvoir, or elle ne dépend pas des compétences professionnelles et techniques des individus mais des aspects plus profonds de leur personnalité.

*« Ce n'est pas le groupe qui va aller vers lui [le nouvel entrant]. C'est lui qui doit prouver qu'il est bon, qu'il est gentil, qu'il est serviable. C'est plus à ce niveau là que technique. La technique ils s'en foutent. »*

[PDG d'Archimède]

*« Le fait que ce soit une SCOP, on a envie toujours que tout le monde s'entende bien, que ça reste une famille qu'il y ait beaucoup de convivialité etc. »*

[Responsable de secteur à Archimède]

Par ailleurs, la propriété collective de l'entreprise développe chez certains associés un sentiment de réticence au partage de leur « bien » avec des nouveaux entrants dont ils évaluent subjectivement la personnalité « non-conforme » ou la compétence insuffisante à leurs attentes personnelles.

*« Elle n'était qu'en génie civil mais même les autres, que ce soit au secrétariat ou dans d'autres secteurs, ont eu un peu cette même impression, pour ceux qui ont pu la côtoyer, qu'ils ne la sentaient pas trop. »*

[Ingénieur en génie civil à Archimède]

*« Le fait que se soit une coopérative et que quasiment tout le monde soit sociétaire ça donne l'impression aux gens qu'ils sont en même temps propriétaires de l'entreprise, ce qui est le cas, et qu'ils sont dépositaires de « La bonne façon d'être ». »*

[Responsable secteur à Archimède]

Ainsi l'idéal coopératif rend l'ajustement au groupe tout aussi important, sinon plus important que l'ajustement au travail du nouvel entrant. La personnalité de la recrue est donc relativement plus exposée car elle est évaluée non seulement à l'aune des objectifs de performance économique, mais aussi de solidarité et de cohésion du groupe.

#### **2.2.2.2. Agir sur la chronologie de l'intégration**

Nous identifions l'existence d'une structuration chronologique de l'intégration des recrues à Archimède avec un découpage en séquence de leur processus de socialisation. En effet, le responsable secteur structure deux séquences successives qui se distinguent par la mission officielle du nouvel entrant : les deux premiers jours sont caractérisés par une mission officielle d'apprentissage, et les jours suivants par une mission officielle de travail.

De même, on identifie une chronologie du contexte de travail du nouvel entrant, puisque pendant une séquence dont la durée n'est pas fixée à l'avance, le contenu du travail et les attentes à l'égard des résultats et de la performance au travail sont adaptées. Ainsi, le contenu du travail et ces attentes évolue progressivement dans le temps.

Les pratiques contribuant à structurer la chronologie de l'intégration sont en partie liées à l'idéal coopératif et à ses conséquences sur l'objectif de développement économique et social durable. En effet, aucune structuration chronologique n'est possible si l'entreprise ne reconnaît pas la mission temporaire d'apprentissage des nouveaux entrants ou la nécessité d'adapter temporairement leur contexte à cette mission. Or comme nous l'avons souligné le contexte de Scop favorise cette reconnaissance. Il favorise ainsi la possibilité de prendre en considération la structuration d'une chronologie de l'intégration.

#### **2.2.2.3. Structuration des sources d'information**

##### **- Structuration des sources d'information matérielle formelle**

Un livret d'accueil a été spécialement conçu dans l'objectif de favoriser l'intégration des recrues à Archimède. Il s'agit donc d'une source matérielle formelle d'intégration. Ce type de document est largement utilisé dans l'univers des Scop qui doivent informer les nouveaux entrants des spécificités organisationnelles et culturelles et des obligations et implications pour les salariés liés à ce statut. En effet, ces entreprises ne bénéficient pas d'un effet de diffusion du modèle de la Scop et de la forte probabilité pour ses recrues d'être familiarisées avec les caractéristiques de son fonctionnement. Les Unions Régionales de Scop incitent les entreprises coopératives à concevoir un livret d'accueil en diffusant elles-mêmes au réseau Scop un modèle de guide à personnaliser.

##### **- Sources d'information interpersonnelle**



La relation « nouvel entrant - agent socialisateur » constitue une source interpersonnelle d'information pour la recrue (Perrot, 2001). Cogswell (1968) met en évidence les caractéristiques de cette relation, et notamment sa spécification, c'est-à-dire la connaissance réciproque et/ou respective des rôles d'agent socialisateur et de nouvel entrant. Fisher (1986) complète ce travail en considérant le pouvoir relatif des agents socialisateurs sur les nouveaux entrants comme une caractéristique supplémentaire de cette relation<sup>6</sup>. Nous montrons que les membres d'Archimède structurent les relations entre les nouveaux entrants et leurs agents socialisateurs en agissant sur l'une et l'autre de ces caractéristiques.

○ ***Structuration de la spécification de la relation « nouvel entrant-agent socialisateur »***

Les membres d'Archimède structurent la connaissance des recrues vis-à-vis des rôles de nouvel entrant et d'agent socialisateur. En effet, lors de leurs premiers jours dans l'entreprise, le rôle de nouvel entrant et plus exactement sa mission d'apprentissage et d'ajustement sont évoqués avec insistance par le responsable du secteur génie civil. De même, il leur évoque le rôle d'agent socialisateurs et sa mission de transmetteur d'informations utiles à leurs apprentissages et ajustements.

*« Il ne faut surtout pas leur laisser croire que l'on veut qu'ils sachent tout et qu'ils se débrouillent tout seuls dans leur coin [...] La chose sur laquelle on insiste beaucoup, les premiers jours, c'est que l'on est quarante ici, donc il y a quarante personnes qui sont capables de répondre aux questions. »*

[Responsable de secteur à Archimède]

Par ailleurs, il apparaît que les membres en place d'Archimède connaissent les rôles et missions respectives d'agent socialisateur et de nouvel entrant car ils font partie intégrante de la culture de l'entreprise. En effet, agents socialisateurs et nouveaux entrants sont les acteurs de la solidarité intergénérationnelle de la Scop. Ainsi, les anciens endossent « naturellement » le rôle d'agent socialisateur à l'image de ce qu'ont fait leurs aînés pour eux.

*« Les gens qui sont aujourd'hui ici ont été bien formés, ils ont été contents que l'on s'occupe d'eux, donc ils estiment que c'est normal, et ils ne se posent même pas de questions d'ailleurs. Ca se fait naturellement. »*

[Responsable de secteur à Archimède]

Leur connaissance des rôles et missions respectifs de nouvel entrant et d'agent socialisateur est donc nécessaire aux principes coopératifs, mais elle ne nécessite aucune structuration particulière. En effet, elle est considérée comme « naturelle », faisant partie de la culture de l'entreprise.

○ ***Structuration du pouvoir relatif des agents***

Dans l'idéal coopératif, le principe de transfert de toutes les connaissances individuelles vers la connaissance collective contribue à une structuration relativement homogène du pouvoir relatif des différents agents socialisateurs. En effet, le responsable secteur informe les recrues que chaque membre de l'entreprise est sensé disposer de connaissances personnelles potentiellement utiles pour le développement de ses propres connaissances et qu'ils doivent donc puiser l'information auprès de chacun.

*« On est quarante et cela fait trente ans que l'on existe donc ça fait quarante fois trente fois plus de choses intéressantes à creuser pour les nouveaux. Ce qui est difficile à faire*

---

<sup>6</sup> Cette auteure identifie les déterminants du pouvoir relatif des agents : la fréquence des contacts entre nouvel entrant et agent, le pouvoir de l'agent dans l'organisation, le niveau de compétence de l'agent.

*comprendre aux recrues c'est que toutes les réponses à leurs questions sont dans le bureau [...] Donc ça je dirais que c'est Le message important à faire passer. »*

[Responsable secteur à Archimède]

Toutefois, plusieurs éléments empêchent une structuration homogène du pouvoir des agents socialisateurs.

D'abord, la constitution d'équipes de travail structure la fréquence des contacts de la recrue avec certains membres d'Archimède et développe ainsi mécaniquement le pouvoir relatif de ces agents socialisateurs sur elle.

Par ailleurs, dans ce bureau d'étude technique, l'expérience dans la profession constitue une variable déterminante du pouvoir relatif des agents. Ainsi, certains salariés seniors sont identifiés comme des « puits de connaissances », ce qui leur confère un pouvoir important sur les nouveaux entrants. En effet, dans l'idéal, les recrues ont tout intérêt à se tourner le plus souvent possible vers eux pour développer leurs propres connaissances.

Enfin les susceptibilités de certains membres de l'entreprise imposent aux nouveaux entrants des normes de relation sociale qui vont parfois à l'encontre de l'idéal coopératif. Par exemple, Coline ne pose pas ses questions à la jeune ingénieure avec qui elle fait équipe sur un projet. Celle-ci interprète ce comportement comme un manque de reconnaissance de ses compétences. Elle indique alors à Coline l'existence d'une norme organisationnelle qui lui impose de se tourner vers elle.

*« Coline avait un problème sur un escalier [...] elle a demandé à tout le monde du secteur sauf à moi. [...] Elle me fait : « tu as l'air occupé, donc je n'ai pas voulu te déranger. ». Je lui ai dit : « de toutes les façons on est tous occupés donc forcément tu déranges quelqu'un ! Donc autant que tu déranges moi, parce que c'est mon projet ! [...] quand on a un projet, on demande à l'ingénieur qui s'en occupe et on ne va pas déranger les autres ! ». »*

Ainsi comme l'insinue le responsable du secteur génie civil, les nouveaux entrants doivent choisir l'agent socialisateur pertinent pour répondre à leur question en arbitrant entre leurs connaissances du sujet et le ménagement de leurs susceptibilités.

*« D'abord il y a le problème de ménager les susceptibilités, c'est que si l'on travaille avec quelqu'un et que l'on doit poser la question à quelqu'un d'autre... mais c'est dans l'intérêt commun de le faire. »*

[Responsable secteur à Archimède]

Des considérations individuelles viennent donc parfois contraindre les implications de l'idéal coopératif et du principe de transferts des connaissances dans un objectif de développement durable sur la structuration du pouvoir relatif des agents socialisateurs.

#### **2.2.2.4. Structuration des canaux de transmission d'information**

Les travaux sur la socialisation organisationnelle permettent d'identifier deux canaux de transmission d'information aux recrues : la diffusion d'information par les agents socialisateurs, les proactions des nouveaux entrants pour « faire parler » les sources non matérielles ou pour accéder aux sources matérielles (Lacaze, 2001).

En synergie avec le principe de transfert des connaissances individuelles pour concevoir une connaissance collective durable, les membres de l'entreprise diffusent « naturellement » leurs informations aux nouveaux entrants. Autrement dit, les collègues des recrues assument pleinement leur rôle d'agent socialisateurs : ils informent, ils renseignent, ils enseignent aux nouveaux entrants et se rendent disponibles pour eux.

*« Dans l'ensemble, les gens prennent le temps d'expliquer aux nouveaux [...] car il y a eu une tradition de bien former les gens. [...] Quand ils viennent nous voir pour avoir des questions, il ne faut pas les renvoyer balader. Il faut répondre aux questions, du moins essayer. Et puis être disponible. [...] ceux qui sont déjà là ont énormément de boulot, donc il faut se libérer un peu de temps pour s'occuper des nouveaux. »*

[Responsable secteur à Archimède]

On note que le PDG contribue à structurer la diffusion d'information par les membres de l'entreprise à travers une lettre mensuelle. En effet elle les informe de l'embauche d'une nouvelle personne et ce faisant elle leur rappelle implicitement qu'ils doivent lui transmettre leurs informations.

*« Je fais une petite lettre d'information une fois par mois ou une fois tous les deux mois. [...] Là je dis : « telle personne va arriver à telle moment ». »*

[PDG d'Archimède]

La pratique de l'entreprise consiste également à la mise à disposition du nouvel entrant des classeurs de chaque ingénieur où figurent leurs fiches de calculs et notes de synthèse des ouvrages techniques. Ces documents constituent des sources matérielles d'information non spécifiquement conçues dans un objectif d'intégration mais qui contribuent à favoriser les apprentissages et ajustements des nouveaux entrants. Nous les désignons comme des sources matérielles informelles d'intégration.

*« Quand on travaille en génie civil, on a besoin d'avoir des notices de synthèse, pour aller plus vite. [...] Et donc chacun est arrivé en disant : « tiens, j'ai mon classeur de résumé, tu pioches dedans, tu regardes. Tiens, j'ai tout ça, j'ai ça qui va bien. ». Et ça c'est bien, ça fait gagner un temps fou. C'est-à-dire que le travail que ces personnes là on fournit à un moment donné pour faire cette feuille de résumé, et bien elles le mettent à disposition de tout le monde, pour que la productivité et pour que la qualité du travail soit meilleure. Et je n'ai jamais vu ça ailleurs Donc ça va dans le sens où les gens travaillent pour l'entreprise. »*

[Nouvel entrant]

Les agents socialisateurs structurent donc l'accès des recrues aux sources matérielles d'information. On comprend que cette pratique d'intégration est encore une fois étroitement liée à l'idéal coopératif et au principe de transfert de connaissances individuelles pour la construction de connaissance collective.

Par ailleurs, le livret d'accueil contribue aussi à structurer l'accès aux sources non matérielles puisqu'il fournit un organigramme qui permet aux nouveaux entrants de connaître les fonctions de chaque membre et ainsi d'identifier les agents socialisateurs disposant potentiellement des informations utiles pour répondre à leurs questions. Le tour d'entreprise réalisé au moment de l'embauche des recrues contribue également à structurer l'accès aux sources non matérielles, car elle permet une identification visuelle et la localisation de ces sources.

Enfin, les membres d'Archimède structurent les proactions des nouveaux entrants pour accéder aux informations des sources. Plus précisément ils favorisent le développement de leur caractère proactif. Ainsi, le livret d'accueil insiste à plusieurs reprises sur l'importance des proactions pour acquérir des informations auprès des autres membres de l'entreprise.

*« Ce n'est pas une liste exhaustive du mode de fonctionnement d'Archimède, n'hésitez pas à vous renseigner dans votre service sur les méthodes de travail, les règles de vie ou autres. [...] Pour participer utilement aux réunions et au bon fonctionnement de l'entreprise, il ne faut pas hésiter à se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise, mais aussi dans la profession. [...] Pour permettre une ambiance agréable de travail, il faut : [...] que l'on travail en bon entendement avec les autres, avec une communication claire qui passe par la diffusion et la recherche des informations (il ne faut pas attendre dans son coin que tout arrive tout prêt). »*

[Livret d'accueil d'Archimède]

De même, lors des premiers jours des recrues le responsable secteur insiste lui-même très lourdement sur l'importance du comportement proactif de recherche d'information.

*« Il faut arriver à transmettre l'envie d'aller chercher l'info là où elle est, c'est-à-dire d'aller demander aux gens. [...] Le message que je leur fais passer au début c'est qu'il ne faut pas du tout qu'ils restent bloqué sur des choses et que la formation se construit en allant chercher les informations. »*

## **Conclusion**

Ce travail de mise en évidence des pratiques de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants dans un contexte organisationnelle caractérisé par un objectif de développement économique et social durable, permet de dégager l'impact de la philosophie managériale sur ces pratiques. En effet, l'idéal coopératif favorise la structuration du contexte d'intégration dans lequel la mission d'apprentissage est officiellement reconnue et attendue. Il favorise également la structuration d'un contexte de travail adapté à la mission d'apprentissage et d'ajustement des nouveaux entrants. De même la chronologie de l'intégration apparaît comme un levier d'action d'autant plus mobilisable dans un contexte de développement durable. En effet ce contexte permet de reconnaître la mission temporaire d'apprentissage et la nécessité d'adapter temporairement le contenu du travail et les attentes en matière de résultat et de performance. Il offre donc la possibilité d'organiser une évolution chronologique du contexte d'intégration. Par ailleurs, la structuration du contexte spatial d'intégration découle de l'idéal coopératif se retranscrit dans l'agencement de l'espace de travail en « open-espace » et

La conception d'une source matérielle formelle d'information est également liée au devoir d'information des conditions et des implications pour les salariés d'une entreprise coopérative. Les pratiques structurant la relation « nouvel entrant-agent socialisateur » sont en adéquation avec l'idéal coopératif. Celui-ci favorise la connaissance des rôles respectifs de nouvel entrant et d'agent et le pouvoir idéalement homogène des agents socialisateurs. Il faut noter que dans les faits, des rationalités purement individuelles contraignent la structuration de pouvoir relativement homogène des agents socialisateurs. Enfin, les canaux de transmission d'informations aux nouveaux entrants sont également structurés de manière à répondre aux principes coopératifs.

Ce travail met aussi en évidence des tensions entre les principes purement coopératifs et les principes purement économiques. En effet, les pratiques d'intégrations doivent parfois répondre d'abord aux exigences économiques de court terme et rompre avec la logique de développement durable.

Par ailleurs, si la synergie entre les pratiques de socialisation influencées par l'idéal coopératif et les grands principes sociaux du développement durable est relativement apparente, ce travail révèle aussi des antagonismes entre eux. En effet, le fonctionnement en entreprise coopérative génère un contexte de reconnaissance identitaire pouvant remettre en question l'équilibre psychologique des nouveaux entrants.

Pour finir ce travail met en évidence de nouvelles dimensions des pratiques de socialisation organisationnelle et en offre une approche contextualisée, approche quasiment absente de la littérature sur la socialisation organisationnelle (Fisher, 1986). Le développement de ces apports et leur mise en perspective avec les travaux sur la socialisation organisationnelle pourront faire ultérieurement l'objet d'approfondissements.

## **Bibliographie**

Allen N.J., Meyer J.P. (1990), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858

- Ashforth B.E. et Saks A.M. (1996), Socialization tactics : longitudinal effects on newcomer adjustment, *The Academy of Management Journal*, 39(1), Feb., 149-178
- Cogswell B.E. (1968), Some structural properties influencing socialization, *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 417-440.
- Cooper-Thomas H., Anderson N. (2002), Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437
- Fisher (1986), Organizational Socialization: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Griffin A.E., Colella A. et Goparaju S. (2000), Newcomer and organizational socialization tactics : an interactionist perspective, *Human Resource Management review*, 10(4), 2000, p. 453-474
- Haueter J.A., Macan T.H., Winter J. (2003), Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale, *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Hlady Rispal M. (2003), Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion, *Revue Sciences de gestion*, 39, 167-191.
- Jones G. R. (1986), Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, 49(2), 262-279
- Lacaze D. (2005), Vers une meilleure compréhension du processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 19-35.
- Lacaze (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Aix-Marseille II, 528 p.
- Louis M.R. (1980), Surprise and Sense Making: What New comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, June, 25, 226-251.
- Nicholson N. (1984), A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191
- Perrot S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Recherche en Gestion, Economica, 270p.
- Ostroff et Kozlowski (1992), Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, 45, 849-874
- Saks A.M., Ashforth B.E. (1997), Socialization tactics and newcomer information acquisition, *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61.
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209-264
- Yin R.K. (1994), Case Study research. Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, 5, second edition, 171p.