

Emilie Bargues

◆Chargée d'études CRA Céreq Clermont/CER-ESC◆

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

Communication présentée lors des 3èmes Journées scientifiques euroméditerranéennes Neptune, 1ère Université : Réalités et perspectives du développement durable organisationnel, ERMES, Observatoire du développement durable, IAE de Toulon, Université du Sud Toulon-Var, 13 - 14 novembre 2008.



■ 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 dans un contexte organisationnel caractérisé par un objectif de développement économique et social durable. Sont présentées, dans un premier 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.

■ Mots clés / Keywords

Socialisation organisationnelle, pratiques d'intégration, SCOP, RSE, développement durable organisationnel / *organizational socialization, organizational socialization tactics, SCOP, Corporate Social Responsibility, sustainable development*

Sommaire

Introduction	5
1 Les pratiques d'intégration des nouveaux entrants : pour un approfondissement du modèle canonique	6
<hr/>	
1.1 Le modèle canonique de Van Maanen et Schein (1979) et les propositions d'approfondissement de Jones (1986)	6
1.2 Pour un nouveau modèle d'analyse des pratiques de socialisation organisationnelle	8
2 Aspects empiriques.....	10
<hr/>	
2.1 Méthodologie.....	10
2.1.1 <i>Le terrain</i>	10
2.1.2 <i>Le recueil des données</i>	11
2.2 Identification des pratiques d'intégration et mise en perspective avec leur contexte	11
2.2.1 <i>Contexte d'intégration à Archimède</i>	11
2.2.1.1 <i>Activité et structure de l'entreprise</i>	11
2.2.1.2 <i>Organisation et management intégrés aux principes coopératifs</i>	12
2.2.1.3 <i>Emploi et caractéristiques des nouveaux entrants à Archimède</i>	13
2.2.2 <i>Analyse contextualisée des pratiques d'intégration</i>	13
2.2.2.1 <i>Agir sur le contexte de mission officielle d'apprentissage</i>	13
2.2.2.2 <i>Structuration d'une chronologie d'intégration</i>	17
2.2.2.3 <i>Structuration des sources d'information</i>	17
2.2.2.4 <i>Structuration des canaux de transmission d'information</i>	19
Conclusion	21
Bibliographie	22

Introduction

La structure juridique particulière des Scop constitue une preuve d'engagement durable de ces entreprises. En effet, les principes des entreprises coopératives s'inscrivent dans un objectif de pérennisation et de transmission intergénérationnelle des ressources 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 relativement peu étudié de la GRH en France : la socialisation organisationnelle des salariés nouvellement recrutés.

La socialisation organisationnelle désigne le processus d'apprentissage et d'ajustement d'un individu qui se déroule à l'occasion de la transition organisationnelle de celui-ci (1). Haueter, Macan et Winter (2003) en propose une définition intégrant les considérations de trois travaux majeurs dans ce domaine : « la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les salariés apprennent et s'ajustent à leurs nouveaux travail, 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 de ces pratiques. A l'appui de ces travaux et d'autres travaux plus récents (non focalisés sur les pratiques de socialisation mais sur d'autres dimensions du processus), nous proposons un modèle d'analyse des pratiques. Nous proposons ensuite un travail empirique qui met en évidence les pratiques d'intégration (2) dans un contexte de développement économique et social durable et qui révèle les impacts des principes coopératifs sur ces pratiques.

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 On distingue plusieurs types de transitions organisationnelles : l'entrée dans l'organisation, le changement hiérarchique ou encore le changement fonctionnel significatif.

² Le terme d'« intégration » est utilisé dans les travaux français pour désigner le processus de socialisation qui se déroule à l'occasion de l'entrée d'un individu dans une organisation [Perrot 2001].

1 Les pratiques d'intégration des nouveaux entrants : 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, qui 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 (3). 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 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 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 stratégies 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.

³ Notamment Cooper-Thomas H. et Anderson N. (2002) Griffin, Colella et Goparaju (2000), Saks et Ashford (1997), Ashford et Saks (1996), Allen et Meyer (1990), Jones (1986)

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

Stratégie de type formel/informel	
Stratégie formelle : 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.	Stratégie informelle : 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.
Stratégie de type individuel/collective	
Stratégie individuelle : le nouvel entrant est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	Stratégie collective : 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.
Stratégie de type séquentiel/aléatoire	
Stratégie séquentielle : 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 ».	Stratégie aléatoire : la séquence de rôles qui mènent à une position donnée dans l'entreprise est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.
Stratégie de type fixe/variable	
Stratégie fixe : l'organisation identifie et communique au nouvel entrant la durée de chaque séquence de rôle menant à une position cible.	Stratégie variable : la durée des séquences entre deux transitions organisationnelles est inconnue.
Stratégie de type en série/disjoint	
Stratégie en série : les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	Stratégie disjointe : 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 ».
Stratégie de type investiture/ non investiture	
Stratégie d'investiture : l'organisation et le groupe confirment l'identité de la recrue à son entrée et ratifient la fiabilité et l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils acceptent le nouveau tel qu'il est.	Stratégie de non investiture : l'organisation et le groupe infirment 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 personnelle 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 Jones (1986)

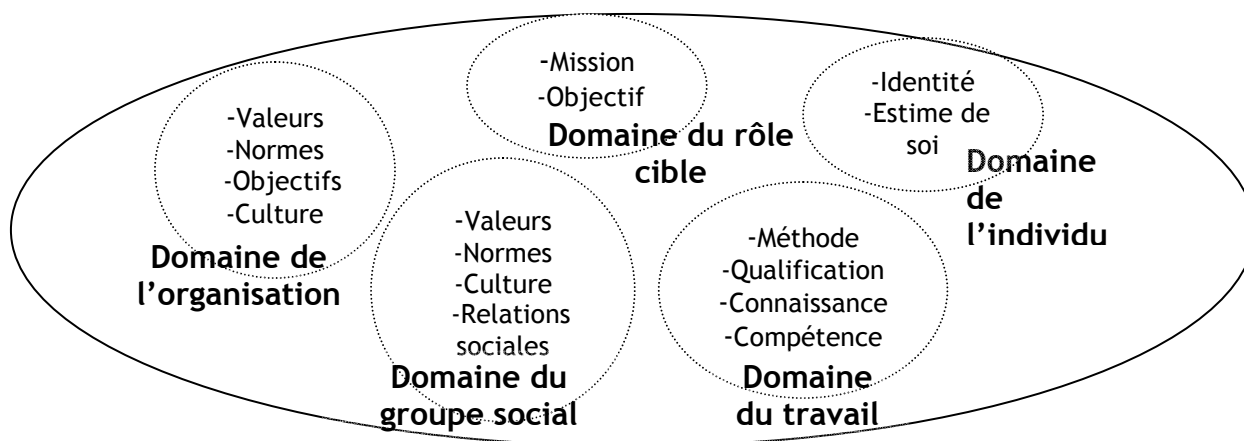
Jones (1986) identifie ainsi trois leviers d'action de l'organisation et de ses membres sur le processus d'intégration. Mais sa classification n'a jamais été validée empiriquement et ne s'appuie sur aucune référence théorique. En outre, certains travaux qui ne s'intéressent pas directement aux stratégies 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 désignons les pratiques de socialisation organisationnelle non plus exclusivement comme les actions des membres de l'entreprise qui structurent l'ajustement à un nouveau rôle organisationnelle (c'est-à-dire non plus conformément à la définition de Van Maanen et Schein (1979)), mais comme les actions structurant l'ensemble des domaines d'apprentissages et d'ajustements, identifiées comme caractéristique du contenu de la socialisation organisationnelle [Fisher (1986), Anakwee et Greenhaus (1999)].

Schéma 1. Le contenu de la socialisation organisationnelle : domaines et objets d'apprentissages et d'ajustements



Adapté de Fisher (1986) et d'Anakwe et Greenhaus (1999)

Ainsi définies, les pratiques de socialisation organisationnelle agissent sur les apprentissages et ajustements des nouveaux entrants dans les domaines du rôle-cible, de l'organisation, du groupe social, du travail et de l'individu.

Enfin, 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 structuré suivant différentes dimensions et suivant différentes modalités. Autrement dit, chacun de ces leviers peut 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 de l'entreprise 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 sources matérielles 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 la diffusion par les sources matérielles (Ostroff et Kozlowsky, 1992).

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

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

Levier d'action 1 Contexte d'apprentissage et d'ajustement	
Levier d'action 2 Chronologie de l'intégration	
Levier d'action 3 Sources d'information	
Sources matérielles	Sources interpersonnelles (relation nouvel entrant-agent)
Levier d'action 4 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 (4) 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 encadré).

Encadré 1. Les principes d'une Scop, fondateurs d'un objectif de développement économique et social durable.

Voici un extrait du livret d'accueil pour les nouveaux entrants en Scop, conçu par une Union Régionale de Scop, qui énumère les principes coopératifs. Il apparaît que ces principes 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.

« 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]

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 caractérisées par la faible structuration de leurs organisations et de la formalisation de leurs pratiques de gestion. Ce choix permet de prendre le contrepied des travaux de Van Maanen et Schein (1979) et de compléter l'apport majeur de ces auteurs qui observent les pratiques d'intégration dans le champ de la police et de l'armée, un champ choisi délibérément pour observer les pratiques les plus « évidentes ». En

⁴ Les PE sont entendues, conformément aux définitions de l'INSEE, comme les entreprises de moins de cinquante salariés.

effet, le choix de la petite entreprise permet de prendre en compte des pratiques moins évidentes, c'est-à-dire les pratiques peu formalisées et informelles (5).

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 celles qui guident 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 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

Entretiens avec le dirigeant	Entretiens avec la recrue	Entretiens avec les collègues de la recrue	Observations directes	Documents étudiés
2 entretiens	4 entretiens (2 recrues) ⁶	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 coopératifs 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

⁵ 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.

⁶ A Archimède deux recrues se succèdent à un mois et demi d'intervalle. Deux entretiens ont été réalisés avec chacune d'elles.

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. Les chantiers et les études réalisés sont de plus en plus complexes et importants. Le capital social de l'entreprise s'élève à 343 151 euros et son chiffre d'affaires 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.

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

Les principes coopératifs et l'objectif de développement économique et social durable qui en découle, déterminent la stratégie, l'organisation, les modes de gestion et la vie sociale de l'entreprise.

D'abord, le développement de l'entreprise est maîtrisé pour assurer la qualité de vie au travail de ses salariés et la pérennité des emplois. Ainsi, malgré un potentiel de développement important, Archimède choisit de ne pas dépasser le seuil maximal de développement qu'elle vient d'atteindre. En effet ses sociétaires ont estimé qu'au-delà de quarante salariés, la qualité de vie au travail des membres de l'entreprise pourrait être affectée. La décision a donc été prise d'optimiser le développement économique à ce seuil d'effectif.

Ensuite, la structure des emplois et l'organisation du travail s'inscrivent dans 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. Le contenu du travail et les responsabilités ne sont pas associés au niveau de qualification, ni à un type emploi.

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 individuelle. 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.

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.

En outre, le statut de Scop, confère au groupe social un pouvoir majeur dans l'organisation. Celui-ci a un pouvoir de décision et un droit de regard important sur le travail collectif.

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. Le jeune homme est embauché en CDI sur un emploi d'ingénieur, la jeune femme en CDI sur un emploi de dessinatrice. Tous deux travaillent dans le secteur « génie civil ». Colin a une expérience d'un an en tant qu'ingénieur en bureau d'étude technique du bâtiment. Coline a, quant à elle, 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 dégageant leurs liens avec le contexte de développement économique et social durable de l'entreprise.

2.2.2.1 *Agir sur le contexte de mission officielle d'apprentissage*

– **Structuration d'un contexte de mission officielle d'apprentissage**

Les nouveaux entrants s'intègrent au cours de leurs premiers jours à Archimède, dans un contexte où leur mission est officiellement dédiée aux apprentissages. En d'autres termes, les membres du bureau d'étude 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 alors 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 boîtes 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. »

[Colin, nouvel entrant]

Par ailleurs, après plusieurs semaines et plusieurs mois dans l'entreprise, les nouveaux entrants sont repositionnés dans un contexte de mission officielle d'apprentissage. 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 et suivi par tous les membres du secteur.

« 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]

Ainsi il apparaît que la structuration d'un contexte d'intégration reconnaissant officiellement aux nouveaux entrants la mission exclusive 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 et la pérennisation de l'outil de travail. Ainsi, l'apprentissage de tous les membres de l'entreprise est reconnu, valorisé et structuré par l'entreprise.

– Structuration d'un contexte de travail adapté

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 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 conjuguer travail et apprentissage.

« 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. Ce faisant, 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 davantage 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 prennent 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

Les membres d'Archimède ont fait construire leurs 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]

« 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]

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, lors de sa période d'essai en pré-embauche, 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. Le groupe tente alors d'agir défavorablement 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]

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

Par ailleurs, pour satisfaire aux principes coopératifs, le PDG, représentant du groupe social, signifie à Coline le conflit ressenti, autrement dit, il explicite le contexte de non reconnaissance identitaire dans lequel elle devra s'intégrer. Certains membres de l'entreprise poursuivent la structuration de ce contexte de non reconnaissance en adoptant un comportement volontairement froid et distant à l'égard de la jeune femme.

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 du 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. »

[Coline, nouvel entrant]

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]

« 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 du secteur génie civil]

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 qu'ils jugent rapidement, relativement sévèrement et souvent très subjectivement.

« Elle n'était qu'en génie civil mais même les autres [membres de l'entreprise], que ce soit au secrétariat ou dans d'autres secteurs, ont eu un peu cette même impression, pour ceux qui ont pu la côtoyer au cours de ces deux jours d'essai, qu'ils ne la sentaient pas trop. »

[Ingénieur en génie civil]

« 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 du secteur génie civil]

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 Structuration d'une chronologie d'intégration

Nous identifions l'existence d'une structuration chronologique de l'intégration des recrues à Archimède avec un découpage en séquences 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 matérielles formelles

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 familiarisée avec les caractéristiques de son fonctionnement. Les Unions Régionales de Scop incitent donc les entreprises coopératives à concevoir un livret d'accueil en diffusant un modèle de livret à personnaliser.

– Sources d'information interpersonnelles

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⁽⁷⁾. 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.

⁷ 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.

-
- 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 présente le rôle de l'agent socialisateur 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 du secteur génie civil]

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, ceux-ci 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 du secteur génie civil]

La connaissance des rôles et missions respectifs de nouvel entrant et d'agent socialisateur est intimement liée aux principes coopératifs. Dès lors les membres de l'entreprise tâchent de développer cette connaissance des nouveaux entrants. En revanche, rien n'est mis en œuvre spécifiquement pour rappeler ces connaissances aux membres en place qui ont dû assimiler ces rôles et missions avec l'ensemble 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 censé 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 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 du secteur génie civil]

Toutefois, plusieurs éléments limitent cette structuration homogène du pouvoir relatif des agents socialisateurs. D'abord, la constitution d'équipes de travail qui développe mécaniquement la fréquence des contacts et le pouvoir relatif des « équipiers » sur les apprentissages et ajustements des nouveaux entrants. Par ailleurs, les susceptibilités de certains membres de l'entreprise imposent parfois aux nouveaux entrants de se tourner en priorité vers les équipiers et non vers l'agent socialisateur identifié comme le plus pertinent pour répondre à leur question. Dans l'extrait suivant on observe que Coline s'est heurtée à la susceptibilité de son équipier.

« 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 me 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 ! ». »

[Ingénieure en génie civil]

Des considérations fonctionnelles ou individuelles viennent donc parfois contraindre les implications de l'idéal coopératif sur la structuration homogène du pouvoir relatif des agents socialisateurs.

2.2.2.4 Structuration des canaux de transmission d'information

Les nouveaux entrants proagissent pour acquérir des informations détenues par des sources matérielles et interpersonnelles. Les premières ne posent aucun risque social et donc aucune barrière psychologique à leur consultation. Autrement dit, seule leur accessibilité physique peut limiter la stratégie d'acquisition d'information des nouveaux entrants. Pour les secondes, en plus de l'accessibilité physique, la recherche proactive des informations dont elles disposent est limitée par le risque social que représente leur consultation⁽⁸⁾. Nous voyons maintenant comment les membres d'Archimède contribuent à faciliter l'accès psychologique et/ou physique de ces sources et comment ils structurent donc implicitement la stratégie d'acquisition d'information des nouveaux entrants.

- **Faciliter l'accès physique aux sources matérielles et interpersonnelles**

Une norme de l'entreprise consiste à la mise à disposition du nouvel entrant, des classeurs de chaque ingénieur où figurent leurs fiches de calculs et notes de synthèse d'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, c'est-à-dire des sources matérielles informelles d'information.

« 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. »

[Colin, nouvel entrant]

Par ailleurs, le livret d'accueil contribue à structurer l'accès physique aux sources interpersonnelles 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 physique aux sources interpersonnelles, car elle permet aux recrues de localiser ces sources dans l'espace.

La structuration de l'accès physique des recrues aux sources matérielles et interpersonnelles d'information est, encore une fois, étroitement liée à l'idéal coopératif et au principe de transfert de connaissances individuelles pour la construction de connaissance collective.

- **Faciliter psychologiquement l'accès aux sources interpersonnelles**

Les membres d'Archimède favorisent également psychologiquement la recherche d'information détenue par les sources interpersonnelles. En effet, le livret d'accueil insiste à plusieurs reprises sur

⁸ Un nouvel entrant peut être jugé négativement s'il pose trop de questions, où si ses questions révèle un certain décalage entre son niveau de connaissance et celui attendu par les membres de l'entreprise.

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 de présence des recrues, le responsable secteur insiste lui-même très lourdement sur l'importance du comportement proactif de recherche d'information auprès des autres membres de l'entreprise.

« 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 auprès des autres. »

[Responsable du secteur génie civil]

L'interprétation du rôle d'agent socialisateur contribue également à favoriser psychologiquement la recherche d'information. En effet la plupart des membres d'Archimède se montrent relativement enthousiastes, actifs et disponibles pour transmettre leurs informations aux recrues, ce qui les rend psychologiquement accessibles.

« Michel, le PDG me renseigne sur des points précis. Il aime bien d'ailleurs. [...] Il est très accessible. [...] Moi, je sais que j'apprends beaucoup avec Mihaeala, puisqu'elle est vraiment disponible, puisqu'on a les bureaux à coté, elle a envie de me faire partager les choses donc moi je n'hésite pas à aller la voir, je la trouve très accessible ! »

[Colin, nouvel entrant]

Le principe de transfert d'information et de connaissance indispensable à la pérennisation de la connaissance collective influence la structuration par les membres d'Archimède de l'accès psychologique des nouveaux entrants aux sources interpersonnelles.



Conclusion

Ce travail de mise en évidence des pratiques de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants dans un contexte organisationnel 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 officielle, 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 de développement durable 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, l'idéal coopératif se retranscrit dans l'agencement de l'espace de travail en « open-espace », agencement qui contribue à structurer de manière informelle les apprentissages et ajustements des nouveaux entrants et plus particulièrement à faciliter l'acquisition d'information des recrues. Le devoir d'information des conditions et des implications pour les salariés d'une entreprise coopérative favorise également la conception d'un livret d'accueil, c'est-à-dire d'une source matérielle d'information conçue dans un objectif d'intégration des nouveaux entrants. Les pratiques structurant la relation « nouvel entrant-agent socialisateur » sont en adéquation avec l'idéal coopératif. Celui-ci favorise en effet 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 ou fonctionnelles 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 : les membres de la Scop facilitent l'accès physique et psychologique des nouveaux entrants aux sources matérielles et interpersonnelles d'information.

Ce travail met aussi en évidence des tensions entre les principes purement coopératifs et les principes purement économiques. En effet, les pratiques d'intégration doivent parfois d'abord répondre 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 et une surexposition de la personnalité des nouveaux entrants au jugement du groupe social pouvant remettre en question leur équilibre psychologique. Cela s'explique par le pouvoir et la cohésion du groupe social importants dans ce type d'entreprise.

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 feront l'objet d'approfondissements dans notre travail de thèse et dans une autre communication.



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.

