

**TRANSFERT DES CONNAISSANCES  
ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE :  
UNE ETUDE DE CAS DE DEUX NOUVEAUX ARRIVANTS  
AU SEIN D'UNE ORGANISATION COOPERATIVE**

Emilie Bargues\* & Pascal Lièvre\*\*

\*Groupe ESC Clermont, CRCGM, [emilie.bargues@esc-clermont.fr](mailto:emilie.bargues@esc-clermont.fr)

\*\*Université d'Auvergne et Groupe ESC Clermont, CRCGM, [PascalLievre@orange.fr](mailto:PascalLievre@orange.fr)

*5e Conférence GeCSO, ESG-UQAM, Montréal, Canada, 30 mai – 1<sup>er</sup> juin.*

**Résumé**

La question de la transmission de la connaissance au sein des organisations est une thématique importante du management des connaissances. Cette question a été étudiée indirectement par des chercheurs ayant investi la question de l'entrée de nouveaux arrivants dans une organisation depuis les années 60. Ces derniers ont développé un domaine de recherche spécifique : la socialisation organisationnelle (Schein, 1962 ; Van Maanen, 1973). Nous émettons l'hypothèse qu'il est pertinent de croiser ces deux corpus théoriques. En se centrant sur les pratiques de socialisation organisationnelle d'une organisation de type coopérative, nous essayons de dégager quelques pistes managériales spécifiques en matière de management des connaissances. Le choix d'étudier une organisation « coopérative » tient au fait qu'un certain nombre de travaux mettent en évidence que la nature des relations coopératives entre les acteurs est à privilégier dans le contexte d'une économie de la connaissance (Dibiaggio, Ferrary, 2003 ; Cohendet, 2006). Nous proposons de développer une grille de lecture centrée sur les « pratiques » qui croise une approche processuelle au sens de Feldman (1976, 1981) en termes de socialisation-anticipation, socialisation-confrontation, socialisation-adaptation, et en termes de « domaine de socialisation » au sens de Fischer (1986) qui recouvrent : l'apprentissage liée au poste de travail, l'apprentissage liée aux règles et aux conventions de l'organisation, l'intégration aux collectifs de travail et aux communautés informelles, l'ajustement du processus de construction identitaire. Les résultats font apparaître a) des convergences et des complémentarités entre les deux corpus, sur la question de l'apprentissage lié au poste de travail et aux règles de l'organisation, b) des facteurs absents dans le domaine du management des connaissances comme celui relatif au processus de construction identitaire, et c) posent la question de la possibilité effective pour un acteur d'apprendre une norme sociale qui est de l'ordre d'une convention.

Mots-clés : transfert de connaissance – socialisation organisationnelle – structure coopérative

# **Transfert des connaissances et socialisation organisationnelle : Une étude de cas comparative de deux nouveaux arrivants au sein d'une organisation coopérative**

## **Résumé**

La question de la transmission de la connaissance au sein des organisations est une thématique importante du management des connaissances. Cette question a été étudiée indirectement par des chercheurs ayant investi la question de l'entrée de nouveaux arrivants dans une organisation depuis les années 60. Ces derniers ont développé un domaine de recherche spécifique : la socialisation organisationnelle (Schein, 1962 ; Van Maanen, 1973). Nous émettons l'hypothèse qu'il est pertinent de croiser ces deux corpus théoriques. En se centrant sur les pratiques de socialisation organisationnelle d'une organisation de type coopérative, nous essayons de dégager quelques pistes managériales spécifiques en matière de management des connaissances. Le choix d'étudier une organisation « coopérative » tient au fait qu'un certain nombre de travaux mettent en évidence que la nature des relations coopératives entre les acteurs est à privilégier dans le contexte d'une économie de la connaissance (Dibiaggio, Ferrary, 2003 ; Cohendet, 2006). Nous proposons de développer une grille de lecture centrée sur les « pratiques » qui croise une approche processuelle au sens de Feldman (1976, 1981) en termes de socialisation-anticipation, socialisation-confrontation, socialisation-adaptation, et en termes de « domaine de socialisation » au sens de Fischer (1986) qui recouvrent : l'apprentissage liée au poste de travail, l'apprentissage liée aux règles et aux conventions de l'organisation, l'intégration aux collectifs de travail et aux communautés informelles, l'ajustement du processus de construction identitaire. Les résultats font apparaître a) des convergences et des complémentarités entre les deux corpus, sur la question de l'apprentissage lié au poste de travail et aux règles de l'organisation, b) des facteurs absents dans le domaine du management des connaissances comme celui relatif au processus de construction identitaire, et c) posent la question de la possibilité effective pour un acteur d'apprendre une norme sociale qui est de l'ordre d'une convention.

Mots-clés : transfert de connaissance – socialisation organisationnelle – coopérative

## **Introduction**

La question de la transmission de la connaissance au sein des organisations est une thématique importante du management des connaissances (Nonaka, Takeuchi, 1996). Cette question a été étudiée indirectement par des chercheurs ayant investi la question de l'entrée de nouveaux arrivants dans une organisation depuis les années 60. Ces derniers ont développé un domaine de recherche spécifique : la socialisation organisationnelle (Schein, 1962 ; Van Maanen, 1973). Nous émettons l'hypothèse que nous pouvons apprendre de ce corpus théorique du point de vue du management des connaissances. En se centrant sur les pratiques de socialisation des nouveaux entrants d'une organisation de type coopérative, nous essayons de dégager quelques pistes managériales spécifiques en matière de KM. Le choix d'étudier une organisation « coopérative » tient au fait qu'un certain nombre de travaux mettent en évidence que la nature des relations coopératives entre les acteurs est à privilégier dans le cadre d'une économie de la connaissance (Dibiaggio, Ferrary, 2003 ; Cohendet, 2006) qui constitue le nouveau contexte de nos économies contemporaines.

L'étude du processus d'intégration d'un nouvel arrivant dans une organisation a fait l'objet d'une investigation soutenue dans le champ de socialisation organisationnelle. Il s'agit d'identifier le processus continu par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les connaissances pratiques attendues et essentielles dans une organisation (Schein, 1968 ; Van Maanen 1976). C'est à la fois un processus d'apprentissage et d'ajustement sur différents domaines – travail, organisation, groupe, individu – (Fischer, 1986) mais aussi un processus d'intériorisation de valeurs et d'objectifs (Perrot, 2008). Nous proposons de faire dans un premier temps un état du champ de la socialisation organisationnelle et d'en dégager une grille de lecture de ces pratiques faisant sens dans le domaine du management des connaissances.

### **1. Le champ de la socialisation organisationnelle**

La socialisation organisationnelle est traditionnellement définie comme un processus qui conduit un individu à acquérir la connaissance nécessaire à la réalisation d'une tâche et à s'ajuster à un nouveau contexte de travail (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979). Elle renvoie à l'acquisition des croyances, valeurs, comportements, orientations, compétences et

de tout ce qui est nécessaire pour exercer pleinement son nouveau rôle et sa nouvelle fonction dans l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976). Dans une revue de littérature intégrative Fisher (1986) identifie les domaines de socialisation entendus comme ce qui est appris et modifié au cours de la socialisation organisationnelle et montre que l'ajustement des connaissances des nouveaux entrants portent sur quatre domaines :

- le domaine du travail : adaptation aux méthodes, aux tâches, aux gestes, aux procédures.
- le domaine de l'organisation : adaptation à la structure de l'organisation, à ses règles, à sa culture à ses méthodes managériales.
- le domaine du groupe social : adaptation aux comportements, aux jeux et relations de pouvoir.
- le domaine identitaire : à ses débuts dans une organisation, l'individu apprend sur lui-même, il découvre quels sont ses capacités, ses talents, ses motivations, ses besoins, ses valeurs.

Dans la littérature la socialisation organisationnelle à travers différentes approches. L'une d'elle s'intéresse à décrire le processus (ses étapes, ses résultats intermédiaires et finaux) (notamment Schein, 1968 ; Feldman, 1976, 1981 ; Van Maanen, 1976) (voir Fisher (1986) et Perrot (2001) pour une comparaison détaillée des modèles séquentielles de la socialisation organisationnelle). Pour la majorité de ces travaux le processus comportent trois phases :

#### Première phase : socialisation anticipée

La socialisation organisationnelle débute avant l'entrée d'un individu dans sa nouvelle organisation. Cette phase se caractérise par la formation des attentes de l'individu sur son futur environnement professionnel à partir des informations reçues lors des entretiens d'embauche ou à la lecture de l'offre d'emploi. La recrue peut également obtenir des informations par les médias, son réseau social (Feldman, 1976), Van Maanen (1976)).

#### Deuxième phase : socialisation-confrontation

Au cours de cette phase le nouvel entrant va vivre un véritable choc né de l'écart entre ses attentes et la réalité qu'il découvre progressivement. Il entre dans un cadre organisationnel non familier, où le temps et l'espace peuvent devenir problématiques. Les informations qu'il reçoit ne lui sont pas familières, d'ailleurs, il ne sait pas parfois en quoi consiste une information, ni comment interpréter et sélectionner les informations. Cette phase du processus est marquée par le stress relativement important du nouvel entrant ainsi que par la formation de conflits de rôle et les ambiguïtés de rôle (Katz et Kahn, 1966).

### Troisième phase : socialisation-adaptation

La dernière phase du processus de socialisation organisationnelle se caractérise par le passage du statut d'*outsider* à celui d'*insider*, par la résolution des conflits et des ambiguïtés, par l'affirmation d'une identité qui s'adapte aux normes de l'organisation. Les nouveaux deviennent des *insiders* lorsqu'on leur donne de l'autonomie, des responsabilités, lorsqu'on leur confie les informations privilégiées, lorsqu'ils sont inclus dans le réseau informel, ou encore lorsqu'ils sont encouragés à représenter l'organisation et sollicités par d'autres membres de l'organisation pour des conseils.

Dans la littérature, une autre approche s'intéresse au processus cognitif que vit le nouvel entrant et considère la socialisation organisationnelle comme un processus d'attribution de sens visant à réduire le stress ressenti lors de l'entrée dans une nouvelle organisation (Louis, 1980, 1990). Le temps et l'espace étant problématiques pour le nouvel entrant, ils impliquent une reconstruction des cartes cognitives de temps et d'espace spécifique à son nouvel environnement (Van Maanen, 1977). Les nouveaux entrants n'ont pas un passé suffisant dans l'organisation pour disposer des schémas d'interprétations locaux (ils n'ont pas encore établi suffisamment de relations pour avoir accès aux interprétations des autres). Pour faire sens, ils se basent donc sur leurs expériences passées dans d'autres contextes qui peuvent conduire à des erreurs d'interprétation. Les informations provenant de l'organisation et de ses membres contrebalancent donc les informations provenant du nouvel entrant et amendent les cartes cognitives des recrues. Les membres en place de l'organisation sont donc des sources d'aide importantes à l'attribution de sens, d'ailleurs selon Louis (1980), c'est avant tout en agissant sur les relations sociales des recrues que l'organisation influencera positivement le processus de socialisation, ces relations facilitant l'acquisition d'un dictionnaire de signification des situations ou d'un schéma d'interprétation.

Dans le corpus important des travaux sur la socialisation organisationnelle, une autre approche se focalise sur les actions mises en œuvre par l'organisation pour structurer le processus d'ajustement des nouveaux entrants (Van Maanen, 1978). Les travaux de Van Maanen et Schein (1979) apparaissent comme le pilier central de ces recherches avec la mise en évidence d'une typologie de six *tactiques de socialisation organisationnelle* qui permettent de caractériser les organisations en fonction de leur manière d'aborder la socialisation des recrues. Les auteurs soulignent que les tactiques sont sélectionnées consciemment ou inconsciemment par le management de l'organisation, autrement dit, sélectionnées par choix

ou par accident. Chaque type de tactique est caractérisé par un couple représentant les extrêmes d'un continuum.

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

Tactique formelle	Tactique informelle
Tactique individuelle	Tactique collective
Tactique séquentielle	Tactique aléatoire
Tactique fixe	Tactique variable
Tactique en série	Tactique disjointe
Tactique d'investissement	Tactique de dévestiture

Ces tactiques ne sont pas mutuellement exclusives, mais peuvent être simultanées et combinées, et il arrive que leurs effets se renforcent, se neutralisent, ou entrent en conflit (Van Maanen et Schein, 1979).

Le premier type de tactiques « collective » *versus* « individuelle » renvoie au fait que les nouveaux entrants vivent ensemble une série d'expériences communes, ou au contraire, sont isolés et vivent des expériences uniques, indépendamment d'autres recrues. Pour le second type de tactique (« formelles » *versus* « informelles »), les tactiques « formelles » consistent à concevoir des expériences de travail, des expériences de formation, des situations ou encore à produire des signes (uniformes, badges) qui singularisent les recrues des autres membres de l'organisation. A l'inverse, les tactiques « informelles » consistent à faire vivre aux recrues des expériences identiques à celles des membres en place. Le troisième type de tactiques « séquentielle » *versus* « aléatoire » renvoie à la socialisation des individus durant leur carrière au sein d'une organisation, marquée par différentes transitions. En effet, pour transiter vers certains rôles dans une organisation, le processus de socialisation peut recouvrir un large spectre de missions et d'expériences qui nécessitent parfois plusieurs années de préparation. Avec les tactiques « séquentielles » l'organisation connaît les différentes étapes qui vont marquer la socialisation d'un individu et elle lui communique, alors qu'avec les tactiques « aléatoires », la progression est plus ambiguë et non indiquée à la recrue. Une quatrième dimension renvoie aux tactiques « fixes » *versus* « variables ». Dans le cadre des tactiques « fixes », les étapes du processus de socialisation sont associées à un calendrier fixe communiqué à la recrue, alors qu'avec les tactiques variables, ce calendrier est inexistant. Autrement dit, les séquences de socialisation existent et leurs durées ne sont pas prédéfinies mais fonction du contexte. Il s'agit, là encore, de tactiques qui renvoient essentiellement à la socialisation au cours de la carrière d'un individu dans une organisation. Van Maanen et Schein (1979) notent que la carrière dans les organisations est plus souvent marquée par des

processus de socialisation variables car beaucoup de facteurs incontrôlables comme l'état de l'économie ou le taux de turnover influencent la date à laquelle une personne est promue à un échelon supérieur. Le cinquième type de tactique « en série » *versus* « disjointe » renvoie au fait que le nouvel entrant soit accompagné ou non par un membre plus expérimenté qui assume des positions relativement similaires dans l'organisation et qui endosse un rôle de modèle pour la recrue. Dans le cadre des tactiques « disjointes » les recrues ne disposent pas de modèles pour les renseigner sur la manière d'occuper leur rôle. Enfin, les tactiques « investiture » *versus* « désinvestiture » font référence au fait que les nouveaux entrants reçoivent de la part des membres de l'organisation des signes qui confirment ou qui infirment leur identité. (Van Maanen et Schein, 1979, p. 64). Le processus « d'investiture » ratifie l'identité du nouveau à son arrivée, et le processus de « désinvestiture » remplace l'identité à l'arrivée par une nouvelle identité en référence à l'identité de l'organisation. (Van Maanen, 1978). La tactique « d'investiture » n'a pas vocation à changer la recrue mais à tirer avantage des qualifications, valeurs et attitudes qu'elle possède déjà. Dans le cadre des tactiques de « désinvestiture », la recrue devra modifier certains éléments de son identité. Elle devra par exemple s'abstenir de certains comportements, devra suivre une série de règles et de régulations rigides et devra parfois accepter de s'auto-dénigrer publiquement. La tactique de « désinvestiture » peut prendre différentes formes pratiques, comme le fait d'effacer les symboles de l'identité à l'arrivée du nouvel entrant, de limiter ou d'isoler la recrue de ses contacts extérieurs, de déprécier son statut, ses connaissances, ses capacités; de lui imposer de nouveaux symboles; de prescrire et proscrire de manière rigide les comportements, de punir les infractions; et de récompenser l'apparition d'une nouvelle identité (Fisher, 1986; Goffman, 1963, Van Maanen 1976, 1978).

L'ensemble des travaux que viennent d'être évoqués adoptent une vision essentiellement réactive de l'individu. D'autres recherches émergent en contrepied de ce positionnement, s'intéressant au rôle actif des nouveaux entrants dans le processus de socialisation. Cette approche apparue au milieu des années 1980 rompt avec les travaux antérieurs en revalorisant le rôle actif de la recrue dans son processus de socialisation. Beaucoup de travaux qui y sont inscrits se concentrent sur l'étude des sources d'information des recrues, des contenus d'information qu'elles recherchent, ou encore sur l'étude des stratégies de recherche d'information des recrues. Parmi elles, Ostroff et Kozlowski (1992) distinguent deux types de sources d'information des recrues : les sources interpersonnelles et les sources non-interpersonnelles. Les premières font référence aux relations entre la recrue et les agents

socialisants qui permettent au nouvel entrant d'acquérir des informations, les secondes correspondent à la littérature officielle de l'organisation (documents de travail, règlement, livret d'accueil etc.), aux expérimentations de nouveaux comportements, et à l'observation silencieuse des agents socialisants. Louis, Posner et Powell (1983) et Posner et Powell (1985) étudient l'efficacité relative des sources interpersonnelles. D'autres examinent l'utilité du contenu d'information acquis par les recrues (Miller & Jablin, 1991 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1995). D'autres enfin se focalisent sur les « *stratégies de recherches d'information des recrues* », définies comme les manières délibérées et conscientes de rechercher les informations utiles à leurs apprentissages et ajustements (Morrison, 1993 ; Miller & Jablin, 1991). Deux grands types de stratégies de recherche d'information sont mises en évidence : « la recherche active d'information » - lorsque la recrue interroge ou consulte un agent socialisant -, et « la recherche passive d'information » - qui consiste à observer son environnement (Ashford & Cummings, 1983 ; Morrison, 1995). Au sein de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle, quelques travaux s'intéressent aussi aux stratégies de socialisation des recrues qui ont un autre objectif que la recherche d'information. Reichers (1987) et de Nelson et Quick (1991) identifient, par exemple, des stratégies visant à s'intégrer socialement. Il s'agit pour les recrues d'établir des relations privilégiées avec certains membres de l'entreprise afin de se constituer un réseau de soutien indispensable pour affronter les difficultés d'apprentissage et d'ajustement. Il existe également des stratégies visant à auto-infléchir positivement la perception de sa nouvelle situation (Ashforth & Black (1996) ; Taylor & Brown, 1988). L'auto-management est un autre type de stratégie de socialisation (Vancouver & Morrison, 1995) qui consiste pour les nouveaux entrants à se fixer des objectifs de façon autonome et à orienter en conséquence leurs comportements. Dans le même ordre d'idée, Manz et Snyder (1983) et Saks et Ashforth (1996) identifient des stratégies consistant pour les recrues à se motiver pour adopter les comportements requis. Enfin, Nicholson (1984) observe des stratégies qui consistent pour les recrues à modifier les méthodes et procédures traditionnellement associées à leur travail pour le rapprocher de leurs expériences antérieures et limiter ainsi l'ampleur de leurs ajustements.

Aussi, nous proposons de développer une grille de lecture centrée sur les « pratiques » dans une perspective « interactionniste » qui croise une approche processuelle au sens de Feldman (1976,1981) en termes de socialisation-anticipation, socialisation-confrontation, socialisation-adaptation, et en termes de « domaine de socialisation » au sens de Fischer (1986) qui recouvrent : le travail, l'organisation, le collectif de travail et la question identitaire. Cette

grille permettant de croiser les deux corpus théorique de la socialisation organisationnelle et du management des connaissances.

Nous considérons 3 étapes constitutives et séquentielles de la socialisation organisationnelle : une étape de socialisation-anticipation qui débute lors de la prise de connaissance respective de l'un ou de l'autre, une étape de socialisation-confrontation qui débute lors de l'entretien d'embauche, opération factuelle et symbolique de l'entrée du nouvel arrivant dans l'organisation, une étape de socialisation-adaptation qui débute lorsqu'un « équilibre » s'établit entre l'entrant et l'organisation quelque soit le domaine de socialisation considéré et s'achève lorsqu'il est désigné pour représenter l'organisation vis à vis de tiers.

Nous reprenons les domaines de socialisation organisationnelle de Fischer tout en les précisant sur certains aspects : l'apprentissage lié au poste de travail, l'apprentissage lié aux règles et aux conventions de l'organisation au sens de Giddens, l'intégration aux collectifs de travail et aux communautés informelles au sens de Cohendet, l'ajustement du processus de construction identitaire au sens de Dubar. Les deux premiers registres sont de l'ordre d'une transmission des connaissances, les deux autres registres renvoient à l'intégration des nouveaux entrants dans l'organisation, mais aussi dans les communautés, le dernier registre renvoie à un thème qui est rarement abordé dans le champ du management des connaissances celui de l'ajustement identitaire dans un contexte de changement.

### Transfert de connaissance et processus de socialisation organisationnelle

	<b>Socialisation Anticipée</b>	<b>Socialisation Confrontation</b>	<b>Socialisation Adaptation</b>
<b>Apprentissage à réaliser son travail avec un certain niveau de performance</b>			
<b>Apprentissage des règles et des conventions au sens de Giddens</b>			
<b>Insertion dans un groupe social existant dans l'organisation (collectif de travail et communauté informelle)</b>			
<b>Ajustement du processus de construction identitaire au sens de Dubar</b>			

## **2. Etude cas comparative de deux entrants dans une coopérative**

### **2.1. Présentation de l'organisation coopérative et des nouveaux entrants**

#### **2.1.1 Activité et structure de l'entreprise**

Coop 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'Coop se trouvent dans des locaux neufs construits 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 en 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 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. Coop 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).

Dans chaque secteur un responsable 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. 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 directeur.

#### **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, Coop choisit de ne pas dépasser le seuil maximal d'effectif 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. Au moment de notre enquête, la demande externe est très importante et la charge de travail de chaque salarié-associé est relativement forte.

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 donc pas associés à un 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'Coop. En effet, l'évolution du contenu du travail des salariés et de leurs responsabilités dépend presque uniquement de leurs envies personnelles. 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 : a un pouvoir de décision et 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 Coop 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 l'organisation du travail en équipe.

### **2.1.3. Emploi et caractéristiques des nouveaux entrants à Coop**

Nous suivons l'intégration de deux nouveaux entrants à Coop, 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, et la jeune femme également en CDI mais 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. Une lecture processuelle et en termes de registres de l'intégration des nouveaux entrants**

### **2.2.1. Présentation des nouveaux entrants**

Colin, âgé de 24 ans, est issu d'un milieu aisé (sa mère était institutrice et son père ingénieur). C'est un jeune homme souriant qui aime plaisanter lors de nos entretiens. Il s'exprime très bien et analyse de manière assez fine les situations. Colin se dit sportif (entraînement quotidien de triathlon). Il est originaire de Haute-Savoie et diplômé d'une école d'ingénieur, spécialisé en génie civil depuis deux ans.

Avant d'entrer à COOP, Colin travaillait dans un bureau d'étude en Haute-Savoie. C'est pour se rapprocher géographiquement de son amie qu'il cherche un nouvel emploi. S'il perçoit son ancien bureau d'étude de manière positive (ambiance chaleureuse, chef d'entreprise ouvert, rapports conviviaux), il considère que sa situation professionnelle s'est améliorée depuis son entrée à Coop.

Son expérience antérieure en tant qu'ingénieur en génie civil est relativement courte au regard de l'acquisition nécessaire d'une longue expérience pour disposer de compétences et de connaissances reconnues par ses pairs. Colin est donc considéré comme un ingénieur débutant car si ses qualifications et sa spécialisation sont relativement bien adaptées à l'emploi qu'il

occupe à Coop, son expérience ne l'est pas suffisamment pour lui permettre d'être parfaitement opérationnel.

Le projet professionnel de Colin avant d'entrer dans l'entreprise correspond bien à sa situation actuelle puisqu'il souhaitait simplement être ingénieur en génie civil ou en géotechnique.

Coline est embauchée en CDI comme dessinatrice en bâtiment après avoir passé une période d'essai avant embauche de deux jours. Elle a une activité de conception graphique de projets techniquement conçus par les ingénieurs du secteur génie civil. Elle n'a pas terminé sa période d'essai lors de notre première rencontre. Ses difficultés pour être acceptée par le collectif la rendent d'ailleurs sceptique quand à l'issue de cette période. Finalement elle sera embauchée et c'est en tant que salarié en CDI que nous la rencontrons lors de notre second volet d'entretiens.

Son emploi de dessinatrice a été créé par Coop suite à la réception de sa candidature spontanée afin de réduire la surcharge de travail des membres du secteur génie civil. En effet, les dessinateurs en bâtiment constituent des ressources rares sur le marché du travail, d'autant plus lorsqu'ils sont expérimentés comme Coline. Ainsi, le dirigeant de Coop n'hésite pas à profiter de l'occasion de cette candidature spontanée, pour répondre à un besoin interne d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il faut souligner qu'une autre candidature spontanée de dessinateur en génie civil a été déposée à peu près en même temps que celle de Coline, ce qui est un fait rare selon le dirigeant.

Le rôle de dessinateur en génie civil endossé par Coline est un rôle très bien connu par l'entreprise puisqu'occupé depuis toujours et d'ailleurs actuellement partagé par sept autres membres de l'entreprise. Coline devient donc membre d'un groupe de pairs à Coop.

Il faut noter que malgré l'arrivée de Colin et de Coline, les salariés de Coop ressentent toujours une certaine surcharge de travail.

### **2.3. Etude comparative des processus de socialisation organisationnelle de Colin et Coline**

#### **2.3.1. Socialisation Anticipation**

## **A. Le registre du poste de travail**

### **Coline**

Marceline, ingénieur du secteur « électricité » chez Scop informe le PDG qu'elle connaît une dessinatrice en bâtiment qui recherche un emploi et lui propose de lui faire suivre son CV. Les candidatures spontanées de dessinateurs sont les bienvenues chez Scop car ils constituent des ressources rares sur le marché du travail, d'autant plus lorsqu'ils sont expérimentés comme Coline. Le recrutement d'un nouveau dessinateur dans le secteur « génie civil » permettrait de mieux répartir la charge de travail et d'améliorer les conditions de travail du secteur. Il faut souligner qu'une autre candidature spontanée de dessinateur en génie civil a été déposée à peu près en même temps que celle de Coline, ce qui est un fait rare selon le dirigeant.

### **Colin**

Coop connaît des difficultés importantes de recrutement des ingénieurs génie civil une spécialisation en tension sur le marché du travail. Le dirigeant exprime en détail les échecs répétés de recherche de candidats pour ce « métier d'ingénieur ». Lorsque Coralie, une jeune ingénieur en génie civil présente depuis moins d'un an mais complètement intégrée dans la communauté, informe le PDG qu'un ancien camarade de promotion recherche un emploi sur la région, le PDG saisit l'opportunité. Colin envoie son CV au PDG conformément à la consigne donnée par son amie et c'est ensuite par téléphone que Michel fixe une date d'entretien.

## **B. Le registre des règles et conventions de l'entreprise**

### **Coline**

Marcelline informe Coline des règles de fonctionnement de la coopérative. Lorsque Michel, le PDG de Coop accepte sa candidature, elle en informe Coline et lui transmet à cette occasion quelques informations sur l'entreprise (et notamment sur les particularités liées au statut de Scop).

### **Colin**

Coralie informe Colin des règles de fonctionnement de la coopérative. Coralie informe Colin des avantages de Coop et plus particulièrement des implications sociales et culturelles du statut de Scop.

### **C. Le registre de l'insertion dans les collectifs de travail et dans les communautés informelles**

#### **Coline**

Lien faible avec le collectif de travail via Marceline, « une simple connaissance » de Coline, « par amis interposés ». Marceline peut transmettre très peu d'informations sur Coline au PDG de Coop car elle connaît très mal la jeune femme.

#### **Colin**

Lien fort au collectif de travail et à la communauté informelle grâce à sa relation amicale avec Coralie. Coralie considère Colin un véritable ami, rencontré sur les bancs de l'IUT puis suivi dans la même école d'ingénieur hors de leur région d'origine. Ils pratiquent ensemble des activités sportives. La jeune femme donne quelques informations complémentaires au PDG sur les compétences techniques de Colin, sur sa courte expérience du métier et surtout sur le fait qu'il n'aurait « c'est sûr » aucun problème pour son intégration car Colin a indéniablement « l'esprit de la boîte ».

### **D. Le registre de l'ajustement identitaire**

Le rôle proposé est en adéquation avec le projet professionnel respectif de Colin et de Coline.

## **2.3.2. Socialisation Confrontation**

### **Phase de recrutement**

#### **A. Le registre du poste de travail**

#### **Coline**

L'entretien d'embauche de Coline durera environ une heure. En plus du PDG, le responsable du secteur « génie civil » participe à cet entretien. Les deux recruteurs expriment les

difficultés qu'ils ont eu à percevoir la personnalité de la jeune femme. A l'issue de l'entretien ils ne prennent aucune décision et annonce à Coline qu'ils doivent réfléchir pour choisir entre elle et un autre candidat. Ils rappellent Coline deux jours plus tard pour lui proposer de réaliser deux jours d'essai en pré embauche. « Au cours de l'entretien que l'on avait fait avec Jérémy, le responsable de secteur, il y avait quelque chose qui...on n'était pas sûr de notre coup. [...] Et on lui a demandé de venir deux jours ». [PDG de Coop]. Dès sa période d'essai, on confie à Coline des tâches de dessin sur des petits projets. Il s'agissait essentiellement de « dépanner » les dessinateurs du secteur. « *Je suis arrivée dans une période où il y avait beaucoup de choses à faire, [...] j'ai dépanné beaucoup de gens parce que c'était urgent. Des petites choses très, très ponctuelles : un mur, un escalier, un poteau.* » [Nouvel entrant dessinatrice]. Coline n'a pas de séance de découverte accompagnée de son nouvel environnement professionnel au cours de ses jours d'essai à Coop.

Cette période d'essai a été un échec partiel car le comportement de Coline fait dire aux collaborateurs de Coop qu'elle agit en « terrain conquis ». « *je pense que c'est une fille qui était contente de venir mais elle en a trop fait. Trop : « J'arrive ! Vous êtes tous sympa ! ».* » [PDG de Coop] « Elle était un peu trop directe avec les gens. » [Responsable du secteur génie civil]. Lors d'une réunion du secteur « génie civil » certains membres informent les autres des comportements de Coline qui leur posent problème. Le ressenti individuel du manque d'harmonie entre le comportement de la jeune femme et les normes coopératives, sera rapidement partagé collectivement. « *[Coline m'a fait une remarque]. Elle l'a certainement dit sur le ton de l'humour, mais je trouve ça, très, très déplacé. [...] Enfin, moi j'en ai parlé comme ça avec Tristan, pour lui dire en passant. [...] Il m'a dit : « tu devrais le dire quand même aux autres ». Quand on a fait une réunion génie civil, je l'ai raconté et tout le monde disait : « ce n'est pas possible ! ». Donc ça n'a fait que renforcer l'idée que tout le monde avait d'elle. [...] elle n'a pas du tout la même mentalité que ce que l'on peut ressentir dans notre entreprise* » [Ingénieure à Coop]. Certains membres de Coop tentent alors d'agir défavorablement sur l'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 de Coop]

Le comportement de la jeune femme a été jugé par le groupe comme peu naturel et déplacé pour un candidat à l'embauche en période de test, trop familière, envahissante, voire même hautaine selon une secrétaire que Coline n'a pas salué. Mais parallèlement, le responsable du secteur génie civil a évalué le travail de Coline comme relativement satisfaisant (avec l'avis de deux dessinateurs avec lesquelles la jeune femme a travaillé). Celui-ci décide finalement

en accord avec le PDG, d'embaucher la dessinatrice, jugeant son expérience et ses compétences relativement rares sur le marché du travail. Un autre entretien entre le PDG et Coline fait suite à cette période d'essai en pré-embauche. Il a pour objectif officiel la signature du contrat de travail. Mais le PDG en profite également pour rapporter à la jeune dessinatrice le ressenti du groupe, la perception d'un décalage entre son comportement et la culture coopérative, et lui conseiller de modifier son comportement pour être acceptée et définitivement embauchée à l'issue de sa période d'essai en CDI. La jeune femme entrera dans l'entreprise deux semaines après ce second entretien.

### **Colin**

Lors de l'entretien d'embauche de Colin qui durera trois heures et demie, seul le PDG de Coop est présent. Colin considère l'accueil du dirigeant très chaleureux. Ce dernier perçoit l'état d'esprit de Colin comme très positif, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle il prolonge l'entretien, toujours dans un échange interactif, de manière à approfondir sa présentation à Colin de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses membres. En effet, la décision d'embauche du PDG ne dépendait que de sa perception du jeune homme car il savait que les compétences techniques de Colin répondaient aux attentes de l'entreprise.

A l'issue de cet entretien, les deux hommes s'entendent sur la décision d'embauche (date d'entrée, salaire, type de contrat). Colin fait ensuite un rapide tour d'entreprise accompagné du PDG au cours duquel il lui présente chaque membre de Coop et l'agencement du bureau d'études. Le contrat de travail sera rédigé et signé dans les semaines suivantes. Le jeune homme entre dans l'entreprise deux mois plus tard.

## **B. Le registre des règles et conventions de l'entreprise**

### **Coline**

Don du livret d'accueil qui informe sur la structure et la pratique coopérative. Tension entre le comportement de Coline et les normes sociales de l'organisation. Lors d'une réunion du secteur « génie civil » certains membres informent les autres des comportements de Coline qui leur posent problème. Le ressenti individuel du manque d'harmonie entre le comportement de la jeune femme et les normes coopératives, sera rapidement partagé collectivement. « *[Coline m'a fait une remarque]. Elle l'a certainement dit sur le ton de l'humour, mais je trouve ça, très, très déplacé. [...]* Enfin, moi j'en ai parlé comme ça avec

*Tristan, pour lui dire en passant. [...] Il m'a dit : « tu devrais le dire quand même aux autres ». Quand on a fait une réunion génie civil, je l'ai raconté et tout le monde disait : « ce n'est pas possible! ». Donc ça n'a fait que renforcer l'idée que tout le monde avait d'elle. [...] elle n'a pas du tout la même mentalité que ce que l'on peut ressentir dans notre entreprise »* [Ingénieure à Coop]. Certains membres de Coop tentent alors d'agir défavorablement sur l'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 de Coop]. Le comportement de la jeune femme a été jugé par le groupe comme peu naturel et déplacé pour un candidat à l'embauche en période de test, trop familière, envahissante, voire même hautaine selon une secrétaire que Coline n'a pas salué.

### **Colin**

A l'issue de l'entretien, le PDG donne le livret d'accueil de l'entreprise à Colin, livret qui informe sur le fonctionnement de la coopérative. Adéquation entre le comportement de Colin et les normes sociales de l'organisation

## **C. Le registre de l'insertion dans les collectifs de travail et dans les communautés informelles**

### **Coline**

Insertion difficile dans les collectifs de travail et la méfiance perdue vis-à-vis de son comportement. La coopérative lui offre la vision d'un nouvel espace de liberté par rapport au type d'organisation qu'elle connaissait lié à des pratiques plus coopératives. « *Les nouveaux qui rentrent peuvent avoir l'impression qu'il y a une grande convivialité, enfin c'est le cas, mais ça peut déborder. [...] Dans une entreprise normale quand on rentre, on est tout de suite plutôt intimidé. On a du mal à être en confiance...et là, c'est presque l'inverse. Enfin, ça peut être presque l'inverse. Moi je crois que c'est un peu ce qui a du se passer avec Coline. [...] elle était un peu trop cool...enfin pas cool mais un peu trop directe avec les gens.* » [Responsable du secteur génie civil].

### **Colin**

Colin coopté par les membres de l'organisation via le PDG et Coralie. A l'issue de cet entretien, les deux hommes s'entendent sur la décision d'embauche (date d'entrée, salaire, type de contrat). Colin fait ensuite un rapide tour d'entreprise accompagné du PDG au cours duquel il lui présente chaque membre de Coop et l'agencement du bureau d'études. A l'issue

de l'entretien, le PDG donne le livret d'accueil de l'entreprise à Colin. Le contrat de travail sera rédigé et signé dans les semaines suivantes. Le jeune homme entre dans l'entreprise deux mois plus tard.

#### **D. Le registre de l'ajustement identitaire**

##### **Coline**

Suite à l'injonction du PDG de changer de comportement, Coline vit une véritable crise identitaire qui se manifeste par des insomnies, des crises d'angoisse qu'elle tente de calmer en prenant des médicaments. *« Ca a été l'angoisse totale, je me disais : « je ne vais jamais y arriver, ça ne va pas être possible [de retourner à Coop] ». [...] je prenais des cachets parce que je ne dormais pas. »*

##### **Colin**

Colin est en profonde cohérence identitaire vis-à-vis de l'esprit de l'entreprise, vis-à-vis de son poste de travail, vis-à-vis des collectifs de travail.

#### **La phase de mise en travail**

##### **A. Registre du poste de travail**

##### **Coline**

Une fois recrutée, le responsable secteur lui confie d'abord des projets qu'elle est sensée très bien maîtriser et progressivement des projets nouveaux par rapport à ses expériences antérieures, permettant ainsi le développement de ses connaissances. *« Coline commence un projet où il y a du bois et du lamellé collé. Donc c'est quelque chose qu'elle connaissait beaucoup moins bien [par rapport à ses expériences passées à par rapport à 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. »* [Responsable du secteur génie civil]

De même, les nouveaux entrants dessinateurs doivent dépanner leurs pairs pour répondre à l'urgence de certains projets.

« Je suis arrivée dans une période où il y avait beaucoup de choses à faire, [...] j'ai dépanné beaucoup de gens parce que c'était urgent. Donc j'ai fait des petites choses très, très ponctuelles : un mur, un escalier, un poteau. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

Les attentes de performance au travail de Coline sont fonction de sa maîtrise du travail. Elle doit fournir une qualité identique à celle d'un dessinateur opérationnel de l'entreprise pour les projets qu'elle est sensée bien maîtriser. « *C'était quelque chose que je maîtrisais, c'était que du béton, donc ce n'était pas spécialement dur. Donc il fallait faire le même travail qu'auraient fait les autres, le même travail que ce qui était attendu des autres.* » [Nouvel entrant dessinatrice]

En revanche, pour les tâches qu'elle ne maîtrise pas, les membres de Coop sont plus indulgents et acceptent sa moindre performance. « *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 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]

Coline est intégrée au fil des mois, dans différentes équipes-projets composées de plusieurs membres du secteur génie civil. Coline n'avait jamais eu l'occasion de travailler dans des équipes changeantes composées de plusieurs dessinateurs au cours de ses expériences professionnelles antérieures. Elle constate les bienfaits de ce mode de mise en relation avec ses pairs du point de vue du développement de ses connaissances. « *Ca m'a fait bizarre parce que moi je ne suis pas du tout habituée. Là où je travaillais avant, c'était un dessinateur pour un ingénieur et en gros chacun se débrouillait avec son projet. Il n'y avait pas du tout de communication. Au niveau graphique, les plans de mon collègue qui était juste à côté de moi, ça n'avait rien à voir avec les miens. C'était vraiment chacun son monde. [...] Et là j'ai été intéressée de voir que tout le monde travaillait avec tout le monde, que les équipes ne sont pas fixes. Et j'ai appris ! Oui, en l'espace des deux premières semaines, j'ai l'impression d'avoir appris vraiment beaucoup de choses.* » [Nouvel entrant à Coop, dessinatrice]

## **Colin**

Colin a une activité d'apprentissage et de découverte de son nouvel environnement professionnel au cours de ses premiers jours à Coop accompagné successivement de différents collègues. Ainsi, il découvre notamment le réseau informatique, les logiciels, les documents collectivement partagés et spécifiques à l'entreprise. Après deux jours, Colin commence à

travailler sur un projet dont la complexité réduite permet de répondre à ses besoins d'apprentissage. En effet, le responsable du secteur « génie civil » lui confie 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 pression et à favoriser ainsi ses apprentissages et ajustements. De même, le responsable secteur confie à Colin des projets nouveaux par rapport à leurs expériences antérieures, s'assurant ainsi du développement de leurs connaissances. « *Colin n'avait jamais fait de bois, c'était donc intéressant qu'il en fasse. C'est les premières phases du projet [qui lui ont été confié] donc ce n'est pas encore trop gênant qu'un nouveau s'y mette.* » [Responsable du secteur génie civil à Coop]

Colin prend aussi en charge des petits projets en cours commencés par d'autres membres de l'entreprise et 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 de l'entreprise.

Les membres de Coop sont indulgents à l'égard des résultats et de la performance au travail du nouvel ingénieur dont l'activité est temporairement contrainte par son besoin d'apprentissage.

Colin est intégré au fil des mois, dans différentes équipes-projets composées de plusieurs membres du secteur génie civil. Il constate le rythme beaucoup plus élevé du développement de ses compétences par rapport à son ancien bureau d'études.

Les informations transmises aux nouveaux entrants au cours de leurs premiers jours, sont en partie destinées à leur faire comprendre l'importance pour l'intérêt collectif de consulter tous les membres de l'entreprise. Les informations disponibles sur le livret d'accueil y contribuent. « 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 travaille 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 de Coop]

De même, lors des premiers jours de travail des recrues, le responsable du secteur « génie civil » insiste verbalement à plusieurs reprises sur l'importance de rechercher les informations pour la transmission des connaissances. Il dit chercher à transmettre l'envie d'aller chercher

l'information là où elle se trouve. Selon lui c'est le message le plus important à faire passer aux recrues. Par ailleurs, le « responsable-secteur » insiste également sur le fait que la recherche d'information doit se faire auprès de tous les membres de l'entreprise, qu'il est plus intéressant de se tourner vers la personne disposant des connaissances les plus appropriées pour répondre au sujet, chacun disposant de connaissances spécifiques et variées. D'ailleurs, le « responsable-secteur » oriente les recrues vers les collègues qu'il juge les plus à même de répondre à une question.

Enfin, Colin insiste sur la très grande disponibilité et l'enthousiasme avec lequel les membres en place transmettent des informations. Les collègues des recrues consacrent une partie non négligeable de leur temps de travail à transmettre des informations aux recrues. Ils « libèrent un peu de temps pour s'occuper des nouveaux ».

Au-delà de cette transmission verbale, Colin constate que les membres de Coop lui donnent spontanément des documents de travail qu'ils ont conçus - « *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. »*. Colin va spontanément rechercher des informations sur des sources matérielles notamment sur des documents de travail mis en partage sur le système intranet du bureau d'études. Par ailleurs, il consulte volontiers et spontanément divers collègues.

Enfin selon Colin, l'agencement de l'espace de travail en open-space facilite l'accès aux autres. Cet espace lui permet d'interpeller facilement ses collègues. « *L'open-space 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, à 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. »*. « *Le fait que ce soit ouvert ici, ça me permet de voir tout ça, des choses que je ne verrais pas si facilement. [...] On apprend comment les groupes fonctionnent à l'intérieur du groupe. Les gens qui ne veulent pas travailler ensemble, les gens qui se rassemblent. Petit à petit, on apprend des subtilités du groupe. [...] quand quelque chose ne va pas que ça pète d'un côté, on s'en rend très, très vite compte. »*

Le PDG de Coop, ancien ingénieur en génie civil, a organisé une séance de transmission d'information à Colin sur la conception de bâtiment en bois. « *Michel, qui a vu à un moment donné que j'étais bloqué, a pris deux heures de son temps pour m'expliquer de A à Z le fonctionnement de la charpente en bois. »*. Bilan : Une phase d'apprentissage sur des projets

simples, avec mise à disposition par les membres en place de fiches techniques codifiant les pratiques, un tutorat informel du PDG à l'égard de Colin, une sollicitation par Colin des membres de l'organisation et des réponses enthousiastes. Colin est encore en processus d'apprentissage de poste de travail.

## **B. Registre des règles et conventions de l'entreprise**

### **Coline**

Les informations transmises aux nouveaux entrants au cours de leurs premiers jours, sont en partie destinées à leur faire comprendre l'importance pour l'intérêt collectif de consulter tous les membres de l'entreprise. Les informations disponibles sur le livret d'accueil y contribuent. « 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 travaille 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 de Coop]

De même, lors des premiers jours de travail des recrues, le responsable du secteur « génie civil » insiste verbalement à plusieurs reprises sur l'importance de rechercher les informations pour la transmission des connaissances. Il dit chercher à transmettre l'envie d'aller chercher l'information là où elle se trouve. Selon lui c'est le message le plus important à faire passer aux recrues. Par ailleurs, le « responsable-secteur » insiste également sur le fait que la recherche d'information doit se faire auprès de tous les membres de l'entreprise, qu'il est plus intéressant de se tourner vers la personne disposant des connaissances les plus appropriées pour répondre au sujet, chacun disposant de connaissances spécifiques et variées. D'ailleurs, le « responsable-secteur » oriente les recrues vers les collègues qu'il juge les plus à même de répondre à une question.

Enfin, Coline constate la disponibilité de ses collègues pour transmettre des informations aux recrues et leur transfert de documents utiles à ses apprentissages. « *Je suis allée juste voir deux ou trois personnes et ils m'ont donné des fichiers basiques ressemblant pour que je puisse regarder comment ils le dessinaient.* » [Nouvel entrant dessinatrice]

Elle constate aussi que beaucoup d'information circule, que les collègues n'hésitent pas à corriger ses erreurs ou la conseiller.

Au moment de sa « véritable » entrée à Coop, Coline ne réalise pas de tour d'entreprise. Une fois entrée en tant que salariée, beaucoup de membres de Coop adoptent des comportements volontairement froids et distants à son égard. « *Je pense qu'elle a ressenti qu'il y avait un certain froid de la part de pas mal de gens. Enfin il y en a beaucoup qui n'ont pas changé d'avis après son embauche.* » [Ingénieur à Coop] « *Maintenant ça fait un mois, un mois et demi qu'elle est là. [...] Ils l'ont un petit peu isolée j'ai trouvé là, tout de suite.* » [PDG de Coop]

Se sachant perçue comme envahissante par les membres du bureau, Coline essaie de se faire oublier de ses collègues, évite de participer aux loisirs proposés par le comité d'entreprise et toutes les situations représentent une occasion supplémentaire de se confronter aux autres et de s'exposer. Elle s'arrange par exemple pour prendre ses temps de pauses de manière à éviter ses collègues ou à partager ses pauses avec des personnes extérieures à son secteur et relativement peu causantes. Le PDG et le responsable du secteur génie civil constatent l'effacement et « la peur » de la jeune femme. Ils lui demandent d'essayer d'aller davantage vers les autres. Apprentissage des règles d'échange des connaissances entre les membres de l'organisation. Impossibilité d'apprendre des conventions de l'entreprise.

### **Colin**

Les informations transmises aux nouveaux entrants au cours de leurs premiers jours, sont en partie destinées à leur faire comprendre l'importance pour l'intérêt collectif de consulter tous les membres de l'entreprise. Les informations disponibles sur le livret d'accueil y contribuent. « *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 travaille 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 de Coop]

De même, lors des premiers jours de travail des recrues, le responsable du secteur « génie civil » insiste verbalement à plusieurs reprises sur l'importance de rechercher les informations pour la transmission des connaissances. Il dit chercher à transmettre l'envie d'aller chercher

l'information là où elle se trouve. Selon lui c'est le message le plus important à faire passer aux recrues. Par ailleurs, le « responsable-secteur » insiste également sur le fait que la recherche d'information doit se faire auprès de tous les membres de l'entreprise, qu'il est plus intéressant de se tourner vers la personne disposant des connaissances les plus appropriées pour répondre au sujet, chacun disposant de connaissances spécifiques et variées. D'ailleurs, le « responsable-secteur » oriente les recrues vers les collègues qu'il juge les plus à même de répondre à une question. Un apprentissage des règles d'échange des connaissances entre les membres de l'organisation. Une manière d'être compatible avec les conventions de l'entreprise.

### **C. Le registre de l'insertion dans les collectifs de travail et les communautés informelles**

#### **Coline**

Les membres de Coop prennent des pauses « dès que le besoin s'en fait sentir ». C'est l'occasion de boire un café, un thé, de déjeuner ou même de jouer au foot dans le jardin.

Se sachant perçue comme envahissante par les membres du bureau, Coline essaie de se faire oublier de ses collègues, évite de participer aux loisirs proposés par le comité d'entreprise et toutes les situations représentent une occasion supplémentaire de se confronter aux autres et de s'exposer. Elle s'arrange par exemple pour prendre ses temps de pauses de manière à éviter ses collègues ou à partager ses pauses avec des personnes extérieures à son secteur et relativement peu causantes. Certains salariés de Coop ont récemment créé un comité d'entreprise qui organise des activités sportives et culturelles en dehors du temps de travail. Les membres de Coop organisent également de manière plus informelle des repas d'entreprise. Si Coline a participé au repas organisé la semaine de son arrivée à Coop, elle évite ensuite sa participation à toutes ces activités extraprofessionnelles. « *Quand je suis arrivée il y avait un repas. Ça faisait une semaine que j'étais là, le vendredi il y a eu les tripes. Une table de quarante dehors, c'était agréable, parce que voilà, ça m'a permis de discuter avec des gens avec qui je n'avais pas encore eu l'occasion de discuter.* » [Nouvel entrant dessinatrice]. Une Insertion minimale requise dans les collectifs de travail (elle travaille dans diverses « équipes projet ») mais peu d'insertion dans les communautés informelles.

#### **Colin**

Colin prend essentiellement ses pauses avec les membres du secteur génie civil et notamment avec son amie Coralie et ses collègues avec lesquels il a le plus d'affinités.

Les membres de Coop organisent également de manière plus informelle des repas d'entreprise. Une pleine insertion dans les collectifs de travail (il travaille dans diverses « équipes projet ») et dans les communautés informelles.

#### **D. Le registre de l'ajustement identitaire**

##### **Coline**

Crise identitaire : prise des temps de pauses de manière à éviter ses collègues, évite toute participation aux activités extraprofessionnelles

##### **Colin**

Colin est en cohérence identitaire.

### **2.3.3 Socialisation adaptation**

#### **A. Le registre du travail**

##### **Coline**

Les membres du secteur acceptent rapidement et attendent de par leur mode de fonctionnement coopératif les méthodes et techniques différentes proposées par Coline.

Coline accède rapidement à une autonomie dans la réalisation de son travail (elle dépanne les autres). Les membres du secteur génie civil acceptent rapidement les méthodes et techniques différentes proposées par Coline. « Je me suis rendue compte très vite que tout le monde arrivait avec sa solution, mais personne ne disait : « oui, c'est celle-là la meilleure ». Que les gens qui avaient le moins d'expérience pouvaient très bien présenter leurs idées à des gens qui avaient plus d'expérience et que les gens qui avaient plus d'expérience disaient : « oui mais attend, j'aime bien ton truc. »»[Nouvel entrant dessinatrice]

Ils attendent d'ailleurs qu'elle apportent de la nouveauté du point de vue du dessin technique. « L'idée de la maison, c'est que chacun apporte ce qu'il sait faire et que ça enrichit l'ensemble des gens. [...] je sais que Coline a des façons de faire différentes. Sur Autocad, un logiciel de dessin, il y a des calques superposés et elle ne les utilise pas du tout de la même

façon que les autres ici. Donc il y a des choses qui se sont échangées. » [Responsable du secteur génie civil]

### **Colin**

Les membres du secteur acceptent rapidement et attendent de par leur mode de fonctionnement coopératif les méthodes et techniques différentes proposées par Colin. Transferts des connaissances techniques des nouveaux entrants vers l'organisation. Les membres du secteur génie civil acceptent rapidement les méthodes et techniques différentes proposées par Colin. « Le fait que Colin vienne d'une autre entreprise, il a amené de nouvelles façons de travailler quand même, en disant : « Comment vous faites ça ? Et bien moi, je faisais autrement ». Donc il y a un petit peu de remise en cause, de discussions [...] il est venu avec des nouveaux outils, des nouvelles fiches de calcul, on a modifié des choses, on a discuté ». [Responsable secteur « génie civil »]

## **B. Le registre des règles et conventions de l'entreprise**

### **Coline**

Coline a appris les règles de l'entreprise mais pas les conventions

### **Colin**

Colin a « appris » les règles et les conventions de l'entreprise

## **C. Le registre de l'insertion dans collectif de travail et communauté informelle**

### **Coline**

Une insertion a minima dans les collectifs de travail. Un refus de participer à des activités extraprofessionnelles. Face à la difficulté évidente de changer sa personnalité « volubile », Coline adopte une sorte de stratégie d'évitement pour limiter ses contacts avec ses collègues et dissimuler sa personnalité. Elle organise ses temps de pauses et de déjeuner de manière à éviter ses collègues. Elle s'arrange pour partager ses pauses avec des personnes extérieures à son secteur et relativement peu causantes. « *Il y a un rituel très précis, il y a des gens qui descendent à midi, à midi et demie, à une heure. Alors à midi [...] ils font les mots croisés. Ensuite en général c'est le génie civil qui descend, donc Coralie, Tristan, Jérémy, Arnaud, Franck, Colin. Et l'ambiance change à ce moment là. Au début c'est l'heure des mots croisés*

*donc c'est assez calme, après ça l'est beaucoup moins. Et c'est à ce moment là que tout le monde arrive, peut-être encore une heure après pour manger vite fait ou boire le café. [...] On est une vingtaine à manger ici. [...] moi, comme je descends souvent tôt je ne vois pas forcément tout le monde. »*[Coline, dessinatrice à Coop]

De même, Elle évite de participer aux loisirs proposés par le comité d'entreprise car ces situations présentent une occasion supplémentaire de se confronter au groupe social et une occasion d'exposer sa personnalité. *« oui [dans un petit soupir], il y a des activités sportives organisées. [...] Non, je n'ai pas participé à ça puisque je suis arrivée et que j'étais toute nouvelle... donc voilà. Ca faisait un peu beaucoup peut-être. »*

### **Colin**

Insertion totale dans les collectifs de travail et les communautés informelles (membre du comité d'entreprise, Colin organise des activités extraprofessionnelles). Certains salariés de Coop ont récemment créé un comité d'entreprise qui organise des activités sportives et culturelles en dehors du temps de travail. Colin a participé à la création de ce comité et fait partie de son équipe de gestion. Il organise régulièrement des activités extraprofessionnelles pour les autres membres de coop (football en salle etc.)

## **D. Le registre de l'ajustement identitaire**

### **Coline**

Crise identitaire : décalage entre son identité assumée (dessinatrice au sein de coop) et son identité attribuée en termes de valeurs

### **Colin**

Cohérence identitaire

## **Il est possible de dégager quelques premiers résultats de cette lecture de la socialisation organisationnelle de deux entrants au sein de Coop**

Une socialisation anticipée relativement identique pour Coline et Colin sur les 4 registres et plutôt favorable avec un seul élément de distinction qui va avoir des conséquences importantes dans le processus de socialisation. Ils sont incités tous les deux par un membre de l'organisation à envoyer se porter candidat dans l'entreprise. Or Coline accède au poste par un lien faible au sens de Granovetter « une connaissance », Colin accède au poste par « une amie », un lien fort. Ce lien fort va permettre à Colin d'intégrer très rapidement les

communautés informelles et de comprendre les normes de l'organisation. De l'autre côté, pour Coline, la question est posée de la compatibilité de sa personnalité avec l'esprit de la coopérative, la culture de l'organisation. Cette question se pose à toutes les étapes de son intégration dans l'organisation et chaque fois la réponse est négative, mais le déficit de la compétence détenue par Coline est trop criant pour l'organisation. Elle s'intègre à minima dans les collectifs de travail pour pouvoir travailler et se met délibérément à l'écart des communautés informelles. La situation la met en crise identitaire. L'étude comparative de l'intégration de Colin et Coline montre l'importance dans le processus de socialisation organisationnelle de l'intégration des entrants dans les communautés informelles, dans les normes de l'organisation. Au vu des résultats contrastés en matière d'apprentissage de Colin et Coline, on pourrait dire que c'est la non intégration de Coline dans les communautés informelles qui rend difficile son apprentissage et du coup le transfert des connaissances.

/

	Socialisation anticipation	Socialisation confrontation		Socialisation adaptation
		Dispositif de recrutement	Phase de mise au travail	
Apprentissages liés au poste de travail	<p>Offre d'emploi latente de dessinatrice liée à une tension sur le marché du travail. Coline, dessinatrice en génie civil expert (8 ans d'expérience) Venue en région pour des raisons familiales Marcelin, « simple connaissance » de Coline propose la candidature à l'entreprise Envoi d'une candidature spontanée</p>	<p>1/ Entretien d'embauche d'une heure avec le PDG et le responsable du secteur Méfiance vis de la personnalité de Coline des 2 recruteurs mais besoin des compétences techniques. 2/ Essai en pré-embauche Réalisation de tâches de « dépannage » Méfiance et rejet des autres membres de Coop lors de cet essai 3/ Entretien de recrutement avec mise au point sur son comportement mais évaluation positive de son travail = embauche</p>	<p>Phase de mise au travail directe et de manière autonome sur des tâches complexes avec une performance standard attendue Phase d'apprentissage sur des tâches techniquement nouvelles pour elle Méfiance et rejet de la plupart des membres perdurent. Mise à disposition par les membres en place de fiches techniques codifiant les pratiques Coline sollicite différents collègues Les dessinateurs conseillent et corrigent Coline</p>	<p>Les membres du secteur acceptent rapidement et attendent de par leur mode de fonctionnement coopératif les méthodes et techniques différentes proposées par Coline Coline accède rapidement à une autonomie dans la réalisation de son travail (elle dépanne les autres)</p>
	<p>Offre d'emploi latente d'ingénieur lié à une tension sur le marché du travail. Colin, ingénieur novice (2 ans d'expérience). Venu en région pour des raisons familiales Coralie, véritable amie de Colin, propose la candidature à l'entreprise Envoi d'une candidature spontanée</p>	<p>Entretien d'embauche de trois heures avec le PDG. Cooptation pleine et entière de Colin par le PDG qui le présente immédiatement à l'ensemble du personnel</p>	<p>Phase d'apprentissage sur des projets simples Mise à disposition par les membres en place de fiches techniques codifiant les pratiques Tutorat informel du PDG à l'égard de Colin Sollicitation par Colin des membres de l'organisation et réponses enthousiastes Colin est encore en processus d'apprentissage de poste de travail</p>	<p>Les membres du secteur acceptent rapidement et attendent de par leur mode de fonctionnement coopératif les méthodes et techniques différentes proposées par Colin</p>
Apprentissage des règles et des conventions de l'entreprise	<p>Marcelline informe Coline des règles de fonctionnement de la coopérative</p>	<p>Livret d'accueil informe sur le fonctionnement de la coopérative Tension entre le comportement de Coline et les normes sociales</p>	<p>Apprentissage des règles d'échange des connaissances entre les membres de l'organisation Impossibilité d'apprendre des</p>	<p>Coline a appris les règles de l'entreprise mais pas les conventions</p>

		de l'organisation	conventions de l'entreprise	
	Coralie informe Colin des règles de fonctionnement de la coopérative	Livret d'accueil informe sur le fonctionnement de la coopérative Adéquation entre le comportement de Colin et les normes sociales de l'organisation	Apprentissage des règles d'échange des connaissances entre les membres de l'organisation Manière d'être compatible avec les conventions de l'entreprise	Colin a « appris » les règles et les conventions de l'entreprise
Insertion dans les collectifs de travail et dans les communautés informelles	Lien faible avec le collectif de travail via Marcelline	Insertion difficile dans les collectifs de travail et la méfiance perdue vis-à-vis de son comportement La coopérative lui donne un nouvel espace de liberté par rapport au type d'organisation qu'elle connaissait lié à des pratiques plus coopératives	Insertion minimale requise dans les collectifs de travail (travaille dans diverses « équipes projet ») mais non insertion dans les communautés informelles	Insertion a minima dans les collectifs de travail Refus de participer à des activités extraprofessionnelles
	Lien fort au collectif de travail et à la communauté informelle grâce à sa relation amicale avec Coralie	Colin coopté par les membres de l'organisation via le PDG et Coralie	Pleine insertion dans les collectifs de travail (travaille dans diverses « équipes projet ») et dans les communautés informelles	Insertion totale dans les collectifs de travail et les communautés informelles (membre du comité d'entreprise, Colin organise des activités extraprofessionnelles)
Ajustement identitaire	Le rôle proposé est en adéquation avec son projet professionnel	Crise identitaire : suite à l'injonction du PDG de changer de comportement, insomnies, angoisses, prise de médicaments)	Crise identitaire : prise des temps de pauses de manière à éviter ses collègues, évite toute participation aux activités extraprofessionnelles	Crise identitaire : décalage entre son identité assumée (dessinatrice au sein de coop) et son identité attribuée en termes de valeurs
	Le rôle proposé est en adéquation avec son projet professionnel	Cohérence identitaire	Cohérence identitaire	

## **Conclusion-Discussion**

L'intégration globale d'un nouvel entrant dans une organisation est abordée par le corpus théorique de la « socialisation organisationnelle » comme de fait une « socialisation » qui fait écho à la distinction classique en matière de management des connaissances entre la codification et la socialisation. Nous rappellerons qu'il est possible de distinguer deux écoles (pour une synthèse en langue française voir Bouchez 2004, Bayad 2002...) : l'une plutôt cognitive centrée sur les systèmes de traitement de l'information au sens de Simon et l'autre plutôt communautaire centrée sur les interactions interpersonnelles entre des agents dans une communauté de pratique au sens de Wenger. La première s'inscrit plutôt dans le champ des Systèmes d'Information et dans le registre de l'Informatique. La seconde relève plutôt de la Gestion des Ressources Humaines. Dans la perspective cognitive, l'étape de codification est essentielle puisque sans codification, il n'y a pas de stockage et donc pas de possibilité d'accéder à la connaissance. Dans la perspective communautaire, la codification est secondaire voire même inutile puisque le transfert de connaissance peut s'effectuer sous la forme d'un compagnonnage ou de séquences d'observation-imitation, toutes opérations qui ne supposent pas nécessairement une étape de codification. On peut opposer d'une manière radicale ces deux perspectives du management de la connaissance, mais on peut aussi les mobiliser dans une même organisation et aussi les combiner c'est le propos de Nonaka et Takeuchi par exemple. D'autres travaux comme ceux de Jean Louis Ermine, Frantz Rowe montrent qu'il est possible aussi de les associer, mais pas de n'importe quelle manière comme le rappellent Hansen, Noria et Tierney dans un article fondateur en matière de management de la connaissance dans la Harvard Business Review (1999). Nous avons proposé une grille de lecture du champ de la « socialisation organisationnelle » qui aborde la question du nouvel entrant dans une organisation comme une « socialisation » comprise comme un processus ordonnant cette intégration en trois séquences : anticipation, confrontation, adaptation et couvrant 4 registres : l'apprentissage lié au poste de travail, l'apprentissage lié aux règles et aux conventions de l'organisation au sens de Giddens, l'intégration aux collectifs de travail et aux communautés informelles au sens de Cohendet, l'ajustement du processus de construction identitaire au sens de Dubar.

Le corpus théorique de la « socialisation organisationnelle » aborde la question de l'intégration d'un individu dans une organisation comme un double processus où se mêlent à la fois un processus de transfert de connaissance entre une organisation et un individu, mais aussi délibérément un processus d'intégration d'un individu dans une organisation. Cette grille de lecture a le mérite aussi de questionner le transfert de connaissance sur un registre aussi peu familier pour le champ du KM que celui de l'ajustement du processus identitaire. L'étude comparative des pratiques d'intégration de Colin et Coline dans la structure coopérative montre qu'au sein des différents registres, on retrouve des associations entre les deux modes de KM. Par exemple, sur le registre de l'apprentissage lié au poste de travail, on retrouve des pratiques de codification comme des fiches techniques codifiant l'activité de différents opérateurs, mises à disposition des nouveaux arrivants, mais aussi du tutorat spontané comme va le faire le PDG de SCOP vis-à-vis de Colin. L'étude comparative de l'intégration de Colin et Coline montre l'importance dans le processus de socialisation organisationnelle de l'intégration des entrants dans les communautés informelles, dans les normes de l'organisation. Au vu des résultats contrastés en matière d'apprentissage de Colin et Coline, on pourrait dire au sens de Cohendet que c'est la non intégration de Coline dans les communautés de pratique qui rend impossible son apprentissage et du coup le transfert des connaissances.

Les normes liées à une organisation de type coopérative sont fortes. On peut imaginer que pour une entreprise plus classique cette question serait moins prégnante. Mais de fait la question des possibilités d'apprendre d'une norme ou d'une convention est posée. Par ailleurs comme l'a exprimé Coline la structure coopérative lui a ouvert un champ d'apprentissage qu'elle n'avait pas dans les structures antérieures qui confortent l'idée que la structure coopérative /pratique coopérative est un espace favorable d'expansion des connaissances à condition d'intégrer les normes et les conventions de l'organisation. Nous émettrons l'hypothèse que c'est l'intégration du nouvel arrivant dans les communautés informelles qui rend possible le transfert des connaissances. Coline a peu appris même si l'espace possible de transfert des connaissances est ouvert de par la structure coopérative de l'entreprise parce qu'elle n'a pas le comportement adéquat, parce qu'elle n'est pas intégrée dans les communautés.

## Bibliographie

- Allen N., Meyer J. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 n° 4, p.847-858.
- Ashforth B., Saks A. (1996), « Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 1, Feb. 1996, p. 149-178
- Baker H. (1989), «A control perspective of organizational socialization», 4<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Washington DC., 13-16 August
- Bassot O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n°195, p. 173-190
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Bootz J.P. et F. Kern (éds.) (2009), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, Paris : Editions Hermès.
- Brown t., Davidsson p., Wiklund j. (2001), «An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 953-968.
- Cohendet P., F. Créplet et O. Dupouët (2006), *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir*, Paris : Economica
- Covin J., Slevin D. (1986), «the development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale» in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, K. Vesper (eds). Babson College: Wellesley, MA, p. 628-639
- Covin J., Slevin D. (1988) «The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style», *Journal of Management Studies*, Vol. 25, p. 217-234
- Covin J., Slevin D. (1989), «Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n°1, p. 75-87
- Dibiaggio L. (1999), « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie : Une perspective cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, 88.
- Dubar C., 1996, *La socialisation*, Edition Colin.
- Feldman D., Brett J. (1983), «Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers», *Academy of management Journal*, Vol. 26 N°2, 258-272
- Fisher C. (1986), «Organizational Socialization: an integrative review», *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145

## Giddens

- Jones G. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations' », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279
- Marchesnay M. (1991), « La PME: "une gestion spécifique". », *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17
- Miller D., Friesen P.H. (1982), « Innovative in Conservative and Entrepreneurial Firms », *Strategic Management Journal*, p. 1-27
- Miller V., Jablin F. (1991), « Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, 92-120
- Morrisson E. (1993), « Newcomer Information Seeking : Exploring types, Modes, Sources, and Outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, p. 557-589
- Nicholson N. (1984), « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 172-191
- Nonaka I. et H. Takeuchi (1995), *The knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Ronteau S., Durand T. (2009), « Comment certaines organisations innovent dans la durée », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n°195, p. 109-136.
- Schein E. (1971), « The individual, the organization and the career: a conceptual scheme », *The Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 7, n°4, p. 401-426
- Schumpeter J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge University Press, Cambridge
- Van Maanen J. (1978), « People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences ». In J. Paap (ed.), *New directions in human resource management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1, p. 209-264
- Yin R. (1994), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition.
- Wenger E. (1998), *Communities of practice : Learning, meaning and identity*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.