



**HAL**  
open science

# Approche pragmatiste de la socialisation organisationnelle dans une ETI en croissance : une recherche-action pluri-annuelle par le coaching

Sophie Leblanc

## ► To cite this version:

Sophie Leblanc. Approche pragmatiste de la socialisation organisationnelle dans une ETI en croissance : une recherche-action pluri-annuelle par le coaching. Gestion et management. Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12, 2023. Français. NNT : 2023PA120044 . tel-04548801

**HAL Id: tel-04548801**

**<https://theses.hal.science/tel-04548801>**

Submitted on 16 Apr 2024

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

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

# THESE

Pour l'obtention du titre du docteur en Sciences de Gestion

---

Présentée et soutenue par Sophie LEBLANC le 29 novembre 2023

## **Une approche pragmatiste de la socialisation organisationnelle dans une ETI en pleine croissance. Une recherche-action pluriannuelle par le coaching**

**Sous la direction de :**

**Monsieur Rémi Jardat**, Professeur agrégé des universités, à l'Université d'Evry

---

### **JURY**

**Mme Anne JANAND**,

Maître de Conférence HDR à l'Université de Paris-Saclay, IUT de Sceaux

**M. Jérôme MERIC**, Professeur à l'Université de Poitiers

**Mme Julienne BRABET**, Professeur émérite à l'Université de Créteil

**Mme Anne-Catherine MOQUET**, Maître de Conférence à l'Université de Créteil

Rapporteur

Rapporteur

Suffragante

Suffragante

---

## Remerciements

Cher Rémi, 5 ans de vie à cheminer à côté de toi, j'en retiens l'exigence et l'humanité. Merci.

Avec la réalisation de cette thèse, j'ai touché à la question du *Songe de Monomotapa* de Jean-Baptiste Pontalis : les amitiés. Cette thèse est dédiée à mes amis, à mes amitiés, aux miens ici et dans un ailleurs.

*« Comment être libre aussi quand on sait que ce que nous possédons dans notre système nerveux, ce ne sont que nos relations intériorisées avec les autres ? Quand on sait qu'un élément n'est jamais séparé d'un ensemble ? Qu'un individu séparé de tout environnement social devient un enfant sauvage qui ne sera jamais un homme ? » (Laborit, 1976)*

*« La manière dont je me perçois moi-même abrite en elle, comme Scheler nous l'a montré, la possibilité de l'erreur. L'Empfindung se présente à nous comme un correctif à de telles erreurs [...]. Il est possible qu'un autre me juge plus correctement que moi-même et me procure de la clarté sur moi-même. [...] C'est ainsi que la perception que l'autre a de moi et celle que j'ai de moi-même travaillent de concert pour me donner à moi-même » Edith Stein (1916).*

**Une approche pragmatiste de la socialisation  
organisationnelle dans une ETI en pleine croissance.  
Une recherche-action pluriannuelle par le coaching**

## Résumé

La question de comment *les socialisations se réalisent ? apparaît* d'une redoutable actualité pour les organisations entre la détérioration de l'appariement entre l'offre et la demande de travail, le spectre de la grande démission, la perte d'uniformité des trajectoires, des désajustements qui freinent les recrutements (rémunérations, conditions de travail difficiles, ajustement des critères de sélection, manque de formations adaptées, etc...). La nécessité pour les entreprises d'être vigilantes à la rétention des talents au regard des difficultés énumérées paraît comme majeure.

Dans le cadre de notre recherche-action, pour étudier un artefact tel que la socialisation organisationnelle, nous avons opté pour l'expérimentation avec un outil d'enquête inédit : le coaching. Deux types de coaching sont mis en œuvre : le coaching réflexif et le coaching mobilisant le décentrement grâce à la spatialisation de l'empathie, car nous souhaitons renforcer la prise en compte de la socialité de l'individu. L'empathie donne accès au jeu de la socialité inhérente au Soi, si bien que nos travaux s'ancrent au cœur de la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2014) et du concept du Soi de G.H. Mead.

Notre question de recherche est la suivante : *Que révèle l'utilisation du coaching, comme outil d'exploration sur la socialisation de jeunes ingénieurs dans un contexte inédit d'une entreprise de moyenne taille (ETI) en pleine croissance ?*

Notre intervention a lieu au sein d'une entreprise spécialisée dans l'étanchéité. Avec ses 900 collaborateurs, elle n'est plus une PME mais elle n'est pas considérée comme une grande entreprise. La littérature la qualifie « entre deux », nommant cette typologie d'entreprise ETI, entreprise de taille intermédiaire. La croissance de celle-ci passe par l'accroissement de ses compétences faisant du sujet de la socialisation de ses nouveaux membres un enjeu majeur. Jusque-là, la socialisation organisationnelle n'avait jamais été étudié au sein d'une ETI. Notre terrain contient d'autres spécificités, il n'existe pas de formation au métier d'étancheur en France, obligeant cette organisation à recruter de jeunes ingénieurs totalement novices dans ce métier. Durant presque 7 ans, nous avons accompagné en tant que praticien-chercheur près de 225 nouveaux collaborateurs pour favoriser leur intégration.

La pensée pragmatiste est au centre de nos travaux en ce qu'elle soutient la singularité de notre recherche qui prône l'inversement de certains paradigmes utilisés en sciences de gestion : l'individuation est un processus social, la fin du mythe de l'intériorité, le dépassement de la pensée dichotomique.

A l'issue de nos travaux, nous détaillons l'ensemble des actions enchevêtrées réalisées dans le cadre d'un processus de socialisation comparable à un rite de passage, dépassant la critique parlant du processus de socialisation comme d'une boîte noire. Nous montrons l'impact du contexte externe et interne sur les pratiques d'apprentissage organisationnelles mises en œuvre, accompagnées par une pression organisationnelle.

Nous poursuivons en exposant le rôle de la socialisation organisationnelle dans le maintien de l'institution, car la socialisation organisationnelle est un lieu de production discursive, portée par l'interne sur la base du mythe du héros, encourageant la proactivité des nouveaux membres. Notre recherche fait de la socialisation organisationnelle un acte de Reliance (Bolle de Bal, 1992) impliquant un tiers médiateur, facilitant l'intercompréhension entre les parties (Habermas, 1981). Nous valorisons le rôle de l'empathie réitérée (Stein, 1916), dans les sciences de gestion comme un mode de connaissance de soi. Enfin, nous exposons les facteurs déterminants permettant à un jeune ingénieur de devenir (durant la phase de socialisation) un manager : son aptitude à prendre des décisions, ses capacités relationnelles et l'acquisition de compétences administratives et financières.



# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>24</b>
CHAPITRE 1 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	25
1.1. Définir la socialisation organisationnelle.....	25
1.2. Les courants théoriques mobilisés dans la recherche .....	48
CHAPITRE 2 : L'EMPATHIE ET LA SPATIALISATION DE L'EMPATHIE.....	60
2.1. Définir l'empathie.....	61
2.2. L'empathie et l'espace, deux notions imbriquées .....	65
2.3. La prise de perspective est le muscle de l'empathie .....	67
CHAPITRE 3 : LE COACHING .....	70
3.1. Définir et théoriser le coaching .....	70
3.2. Le coaching réflexif, la conquête de l'intériorité.....	78
3.3. Les limites et les critiques d'un coaching réflexif .....	80
CHAPITRE 4 : LE PRAGMATISME.....	85
4.1. Définition du Pragmatisme, une philosophie de l'agir.....	86
4.2. Le Pragmatisme et sa structure de pensée .....	91
<b>CHAPITRE 2 PARTIE 2. LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE, ET PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF D'ETUDES .....</b>	<b>100</b>
CHAPITRE 1. LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE.....	101
2.1. Une définition de l'épistémologie .....	101
2.2. Les grandes évolutions de l'épistémologie.....	104
2.3. Le cadre épistémologique de notre recherche .....	109
CHAPITRE 2. CADRE METHODOLOGIQUE.....	114
2.1. La recherche-action.....	114
2.2. Les outils d'exploration de notre recherche-action.....	124
CHAPITRE 3. PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF D'ETUDE.....	139
2.3. Présentation du terrain .....	139
2.4. Dispositif d'étude .....	149
<b>PARTIE 3. RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>157</b>
CHAPITRE 1. PRESENTATION DES DONNEES .....	157
3.1. Approche de la socialisation organisationnelle dans le cadre d'une ETI en pleine croissance .....	162
3.2. Les résultats liés à notre principal outil d'exploration de notre recherche : le coaching.....	196
3.3. Émergence d'une autre figure dans l'accompagnement : le passeur.....	232
SYNTHESE DE NOS RESULTATS.....	240
CHAPITRE 2. LES DISCUSSIONS.....	246
2.1. Discussions sur nos résultats.....	248
2.2. Intérêts et limites du cadre théorique.....	282
2.3. Préconisations managériales .....	286
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>291</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>302</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>312</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>313</b>

# INTRODUCTION GENERALE

Qu'appelle-t-on la socialisation ? D'après Darmon (2016) :

*« La socialisation désigne l'ensemble des processus par lesquels la société construit les individus et l'ensemble des apprentissages qui les font devenir qui ils sont. »*

La socialisation se construit comme un processus, dès la petite enfance (éducation, prise d'autonomie, développement intellectuel, école., etc...) ainsi tout au long de la vie (vie de couple, rencontres amicales, etc..) jusqu'à l'âge adulte sans jamais être achevée. Il en est ainsi pour tout individu qui veut s'inscrire dans un groupe comme dans une société, y compris au sein d'une structure professionnelle.

La socialisation est le concept central de la sociologie depuis Durkheim (1893), dont il dit qu'elle possède une fonction, celle de favoriser la reproduction et la cohésion de la société et l'adaptabilité de l'individu. Pour lui, la socialisation ne contraint pas la liberté de l'individu, bien au contraire *« l'homme n'a de volonté que lorsqu'il pense or cette capacité n'est acquise que dans et par la société »* (Durkheim, 1912).

L'entreprise est une instance de socialisation au même titre que la famille ou l'école. On parle alors de socialisation secondaire et c'est l'objet de recherche de cette thèse, la socialisation par l'organisation.

A lire la définition que nous donne Dumez (2014, p.66) des Sciences de Gestion, la socialisation organisationnelle s'inscrit bien dans cette perspective :

*« Ce qui fait la nature de la gestion comme discipline est l'intérêt qu'elle porte aux dispositifs, aux agencements notamment organisationnels, visant à coordonner l'action et obtenir un résultat ».*

La socialisation organisationnelle est un objet de recherche très investi depuis des années par la communauté scientifique, car le sujet a son importance, la citation suivante nous en donne la preuve :

*“La socialisation organisationnelle constitue ainsi un enjeu critique pour la stabilité et la performance des organisations” (Ellis, Bauer, & Erdogan, 2015).*

Cette même question en 2023, apparaît d’une redoutable actualité pour les organisations entre un marché de l’emploi en tension, une détérioration de l’appariement entre l’offre et la demande de travail, le spectre de la grande démission, la perte d’uniformité des trajectoires, des désajustements qui freinent les recrutements (rémunérations, conditions de travail difficiles, ajustement des critères de sélection, manque de formations adaptées, etc...). La nécessité pour les entreprises d’être vigilantes à la rétention des talents au regard des difficultés énumérées paraît comme majeure.

Nous abordons la socialisation organisationnelle comme une construction sociale portant les marques d’un modèle culturel, relationnel et gestionnaire, ainsi l’enjeu de cette recherche est d’observer cet artefact sous l’angle d’une production, humaine, intentionnelle, relationnelle et contextuelle. Pour l’explorer, nous mettons en œuvre un outil méthodologique inédit le coaching et un cadre théorique issu des travaux des pragmatistes considérant que la socialité précède l’individu. Jamais la dichotomie individu/groupe n’a été dépassée dans la littérature sur la socialisation organisationnelle.

Dans ces travaux, nous faisons du coaching une pratique d’enquête inédite et à part entière, si bien que cet accès privilégié apporte une connaissance intime du terrain organisationnel, riche des perceptions différentes des individus ; convaincu également que c’est bien dans l’intersubjectivité que le coaché se découvre.

Issu du mouvement New Age, le coaching devient un phénomène de mode au tournant des années 1980. Depuis maintenant 40 ans, le coaching est mobilisé dans les entreprises. La Société Française de Coaching nous donne la définition suivante :

*"Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels".*

Le coaching essuie de vives critiques. Il est, en effet, perçu par la communauté scientifique comme un outil au service des exigences d'un monde productiviste, en parlant même de :

*“l'enrôlement de la subjectivité de l'individu au service des objectifs de l'entreprise” (Lordon, 2010).*

En bref, le coaching comme globalement le développement personnel sont très souvent décrits comme d'invisibles rouages du capitalisme, permettant une meilleure adaptation aux exigences néolibérales. Dans cette même idée, le coaching renforcerait le sujet dans son individualité jusqu'à porter la vision d'un individu autonome, responsable de sa progression et de sa transformation.

Pour dépasser cette limite et critique d'un coaching qui exalte l'auto-actualisation d'une personne sur la base de ses ressources intérieures, nous nous sommes appuyés sur le courant philosophique pragmatiste dont nous allons montrer qu'il remet en cause des conceptions traditionnelles comme celle de la vérité, de l'intériorité, de la représentation, de la pensée dichotomique, cette dernière très présente dans la pensée occidentale qualifiée de binaire.

Le courant pragmatiste fait du rejet de l'individualisme et de l'intériorité, l'un de ses principes. Dès 1868, Pierce externalise le mental. De surcroît, les travaux des pragmatistes, en particulier ceux de G.H Mead (1936), sur lequel Hacking écrit *« son projet est de comprendre la socialisation d'un individu »*, la socialité précède l'individu.

En effet, l'une des caractéristiques de cette philosophie est de rompre avec la pensée duale issue du cartésianisme. Dans cette même perspective, l'homme ne peut être détaché de son environnement, ce qui offre une nouvelle alternative de réflexion sur la socialisation organisationnelle où dès lors, l'homme n'est pas isolé car il est en perpétuelle interaction.

Des différents rôles intériorisés par l'individu, nous avons fait une grille de lecture pour nos travaux. C'est pourquoi nous pensons avoir trouvé dans le perspectivisme et l'empathie une voix d'accès prometteuse à ce dialogue généralement non exprimé entre un *je individuel* et un *moi social*.

La singularité de notre recherche s'appuie sur l'inversement de certains paradigmes utilisés en sciences de gestion : l'individuation y est pensée comme un processus social où la réalité intérieure ne précède pas la réalité extérieure, car il ne s'agit pas de représenter la réalité,

puisque aucun individu ne peut être le miroir de la réalité, il s'agit de concevoir des instruments utiles pour l'action.

Enfin, cette thèse est menée dans un environnement jamais abordé : une entreprise de taille intermédiaire (ETI) en pleine croissance, sur un marché en tension en termes de recrutement. Avant une description du contexte, des enjeux et de la question de recherche, nous exposons une description de notre terrain de recherche.

Depuis 2016, nous pilotons une recherche-action pluriannuelle, dans une entreprise de Travaux Spéciaux en participant à l'intégration d'environ 30 jeunes ingénieurs par an. Cette entreprise de taille intermédiaire, recrute massivement pour assurer sa croissance ce qui fait de l'intégration un enjeu majeur ; d'autant plus que les compétences dans le secteur de l'étanchéité sont rares.

C'est en tant que coach, que nous accédons à cette organisation pour accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs où nous préconisons la mise en place de séances de coaching collectifs et individuels (essentiellement individuel). Au regard de notre expérience, il nous semble utile d'accompagner et de soutenir les nouveaux collaborateurs dans ce moment charnière. L'arrivée au sein d'un groupe entraîne à la fois des découvertes et des confrontations sur tous les plans, nous laissant penser combien nos interventions doivent se tenir dans un espace de prise de parole sécurisé.

Nos coachings sont traversés par deux questions *comment faites-vous ce que vous faites ?* et *qu'est-ce que cela vous fait ?* Les séances de coaching ont été une opportunité d'écouter et d'analyser ce que le nouveau collaborateur fait effectivement.

Dans les pages suivantes, nous détaillons le contexte, les enjeux de cette recherche, pour finir nous partageons notre question de recherche.

## 1.1. Le contexte

La question de comment *les socialisations se réalisent ?* est une question qui a traversé les époques et imprégné différents espaces de la recherche. Cette même question pour les entreprises, en 2023, apparaît d'une redoutable actualité.

Dans les lignes suivantes, nous mettons en avant les raisons pour lesquelles ce sujet nous est apparu toujours d'actualité : la nécessité pour les entreprises d'être vigilantes à la rétention des talents au regard des difficultés de recrutement. Ce paragraphe commence par la présentation du marché de l'emploi. Celui-ci est sous tension, principalement en raison d'une détérioration de l'appariement entre l'offre et la demande de travail. Mais d'autres facteurs de désajustements y sont expliqués. Nous poursuivons en évoquant le spectre de la grande démission en France et terminons en rappelant la perte d'uniformité des trajectoires et ses conséquences notamment pour les entreprises.

### **Un marché de l'emploi en tension, une détérioration de l'appariement entre l'offre et la demande de travail.**

Nos travaux de recherche sont centrés sur une ETI en forte croissance. Celle-ci doit faire face à une équation difficile entre ses besoins en compétences et les ressources disponibles sur un marché du travail devenu complexe. Le taux de croissance de 2% depuis 2017 offre de nouvelles opportunités de développement pour les entreprises et accentue terriblement la concurrence sur le marché de l'emploi, notamment dans l'informatique, du conseil ou du BTP par exemple.

Ainsi donc les entreprises souffrent d'un marché en pénurie de compétences.

*“En France, les obstacles liés au manque de personnel sont importants : d'après l'enquête Acemo-Covid de la Dares, 37 % des salariés font partie d'une entreprise déclarant être confrontée à un manque de personnel fin mars 2022” (Gouyon et al., 2022).*

A lire Niang & Vroylandt (2020), la France connaîtrait des difficultés de recrutement élevées au regard du niveau de son taux de chômage, notamment sur les métiers qualifiés (par exemple

dans l'industrie), qui s'expliquerait par “ une insuffisance structurelle de l'offre de travail par rapport aux besoins des entreprises et traduisent un défaut de formation et d'adaptation de cette offre de travail ”

### **Les désajustements qui freinent les recrutements**

Si la littérature souligne largement l'inadéquation des compétences face aux besoins des entreprises. D'autres auteurs considèrent qu'il existe bien d'autres facteurs : faiblesse des rémunérations, conditions de travail difficiles, ajustement des critères de sélection, manque de formations adaptées...

En synthèse, la littérature semble d'accord sur cinq raisons à ces difficultés : “ (1) pénurie de main-d'œuvre ; (2) conditions d'embauche insatisfaisantes (salaire, contrat, etc.) ; (3) pénibilité de l'emploi ; (4) concurrence sur le marché de l'emploi et (5) problème d'image de l'entreprise” (sources DARES, n°31).

*“En France, 39 % des recrutements déclarés comme difficiles par les employeurs en raison d'une inadéquation des compétences sont également associées à des conditions de travail ou d'emploi défavorables” (Lhommeau et Rémy, 2019).*

### **La “grande démission”**

Aujourd'hui, susciter l'engagement sur la durée est une question préoccupante pour les organisations, davantage encore concernant les jeunes diplômés.

Le contexte depuis la COVID apporte son lot de nouvelles réalités dont le spectre de la *grande démission* qui rode en France. La *grande démission* fait référence directement à la situation vécue par les Etats-Unis après la COVID, marquée par le nombre de démissions très élevés de salariés américains ayant la volonté de changer de travail ou de se retirer de la vie active.

Si la France connaît un taux relativement fort, il ne semble pas inédit.

La situation reste très surveillée en France car le nombre de démissions est très élevé : “fin 2021 et début 2022, le nombre de démissions a atteint un niveau historiquement haut, avec près de 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI. Le record précédent datait

du 1er trimestre 2008, avec 510 000 démissions dont 400 000 pour les seuls CDI ” (Source du Ministère du travail).

### **La perte d’uniformité des trajectoires**

La perte d’uniformité des trajectoires est l’une des caractéristiques actuelles du contexte motivant notre intérêt pour le sujet. En effet, les transitions sont plus nombreuses tant d’un point de vue organisationnel qu’individuel. Durant ses phases de changement, l’individu opère des transformations notamment sur la représentation de lui-même, de ses rapports aux autres. La hausse des transitions et le nombre croissant de démissions ont rendu plus difficile la mise en place de promotion interne ou de plan de formation interne assurant aux salariés d’acquérir les compétences spécifiques à l’entreprise.

### **1.2. Les enjeux de cette recherche**

Nous avons répertorié différents enjeux majeurs à notre recherche :

- D’abord, notre objectif principal se veut être une contribution aux connaissances actuelles sur la socialisation au regard de l’enjeu tant individuel qu’organisationnel que représente l’entrée dans un nouvel environnement,
- Le second enjeu de notre recherche est l’utilisation d’un mode d’exploration atypique, le coaching, d’en mesurer l’apport sur la production de connaissances concernant la socialisation organisationnelle,
- Le troisième enjeu est de mener une recherche dans un environnement jamais abordé : une entreprise de taille intermédiaire (ETI) en pleine croissance, sur un marché en tension en termes de recrutement,
- Pour le quatrième enjeu, nous abordons la socialisation de manière inédite, en tentant d’abord de dépasser cette dichotomie paralysante que représente la dualité individu/groupe, puis en utilisant l’empathie pour accéder au moi social de l’individu,
- Le cinquième enjeu de notre recherche concerne notre contribution éventuelle à la connaissance sur les processus de socialisation de jeunes ingénieurs récemment diplômés, sans formation au métier qu’ils vont exercer.

## **La socialisation, un enjeu sous tension pour l'organisation**

La question de la socialisation de nouveaux membres nous semble une question d'importance, face aux difficultés de recrutement, à une concurrence exacerbée entre les employeurs, à la mobilité croissante des collaborateurs, à une relation employeur-salarié dont les contours évoluent. Dans les années 2000, les chercheurs ont déjà souligné son importance, Perrot (2002) va même jusqu'à questionner si :

*« L'individualisme, tout comme le désengagement des salariés, ne seraient-ils pas en effet les symptômes d'une faillite des processus de socialisation ? ».*

En effet, la littérature décrit la phase d'intégration comme fondamentale

*« En effet, la manière dont un nouveau salarié a été intégré influence son intention de rester dans l'organisation, son acceptation ou pas des autres membres de l'équipe et son efficacité au travail » (Igalens et Roger, 2007, p.116).*

Par ailleurs, un rendez-vous manqué entre un nouveau collaborateur et une organisation peut être lourd de conséquences. Un départ prématuré ou une intégration difficile peuvent générer du stress à tous les niveaux de l'organisation.

Une rupture est génératrice de coûts indirects et directs : perte des investissements réalisés à la fois pour le recrutement, la formation, sans compter la nécessité de réattribuer les tâches au niveau de l'équipe, la réputation de la marque etc...

## **L'enjeu de l'intégration est renforcé pour la population des jeunes diplômés**

Cet enjeu d'intégration durable, d'après la communauté scientifique, serait tout aussi déterminante pour les jeunes diplômés, appelé Génération Y (que l'on parle d'un artefact, d'un phénomène réel ou « cristallisateur de mutations ») à laquelle on prête « un faible loyalisme » (Persson, Kleber, 2016, p.115 à 186). De surcroît, cette génération n'inscrit plus sa carrière de manière linéaire. Ils jugent ce modèle trop traditionnel, éloigné de leurs préoccupations. Les

jeunes collaborateurs ne souhaitent plus effectuer leur carrière dans une seule et même entreprise. Désormais, celle-ci s'inscrit davantage dans une succession d'expériences, d'où l'émergence de la carrière *nomade*.

### **La socialisation, un événement marquant d'une carrière**

Pour l'individu, intégrer un nouvel environnement est présenté comme une expérience marquante d'une carrière. Cette phase, à la fois de transition et de socialisation, est présentée comme un moment de tension et d'incertitude. Le sujet de la socialisation de l'individu est vaste si bien que nous avons dû circonscrire notre recherche. Nous nous sommes focalisés sur le moment où l'individu se confronte à un nouvel environnement organisationnel, à de nouvelles personnes, de nouvelles habitudes et de nouveaux rôles. Cela génère des réaménagements à la fois sur la façon dont l'individu se voit, mais aussi la façon dont il se comporte, supposant un retour sur soi, des moments de réflexivité, des « moments de délibération de soi » comme les appelle Mègemont (2001).

### **La singularité de notre méthodologie : le coaching une pratique d'enquête inédite**

Ensuite, notre intervention via notre outil méthodologique, le coaching, nous a permis d'avoir un accès privilégié à plus d'une vingtaine de jeunes ingénieurs par an, durant plusieurs années. Avec les séances de coaching individuel et collectif, nous leur avons demandé « comment faites-vous ce que vous faites ? » et « qu'est-ce que cela vous fait ? ». Le coaching, dans notre recherche, est une opportunité d'écouter ce qu'ils font effectivement durant cette phase de socialisation.

Nous nous sommes également questionnés sur plusieurs points : quels sont les réflexes tacites et implicites qui font agir ces nouveaux collaborateurs en phase de socialisation par l'organisation ? Qu'est-ce qui conditionne la formation des pensées de jeunes ingénieurs démarrant leur carrière dans une organisation en croissance, particulièrement performante ? Par ailleurs, face à une difficulté ressentie dans certaines séances de coaching, nous sommes interrogés sur *comment dépasser le mode réflexif largement déployé dans les séances de*

*coaching* ? Nous avons trouvé dans l'utilisation du décentrement de l'individu (avec la théorie de la spatialisation de l'empathie), un moyen d'accès à d'autres réponses.

### **La socialisation organisationnelle dans une entreprise de taille intermédiaire (ETI)**

Notre recherche a été réalisée au sein d'une entreprise de Travaux Spéciaux de 800 personnes, dans la région parisienne. Jamais encore des recherches n'ont été menées sur la socialisation organisationnelle  *dans une entreprise de taille intermédiaire*. Nous revenons sur les caractéristiques des ETI et expliquons pourquoi la socialisation est encore peu étudiée dans cette typologie d'entreprise.

A lire la littérature, l'ETI y est décrite comme une entreprise "entre deux", entre la PME et la grande entreprise. Les ETI font l'objet de recherche depuis leur institutionnalisation en 2008, dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie. Cependant, cela ne semble pas suffisant d'après certains auteurs.

La littérature met en avant le bénéfice de déployer des recherches. D'après Teece (2007) :

*« Étudier les ETI pourrait permettre aux chercheurs en gestion d'étudier les micro-fondations de la performance soutenable. »*

Stoffaes (2008) ajoute qu'elles sont le « chaînon manquant » de notre capitalisme ou selon Gattaz (2010) les « champions cachés de notre économie ». En tout cas, en 2014, les ETI en France représentent plus de 3 millions de salariés, 30% de l'emploi salariés en France d'après la Banque de France. Nous avons également cherché à comprendre les caractéristiques de ces entreprises.

### **Les caractéristiques des ETI**

*Volonté d'indépendance et de croissance* sont effectivement des critères évoqués par les chercheurs Claveau, Séville, Prim-Allaz & Ambroise (2014) « cette performance passe, réciproquement, par une croissance organisationnellement, politiquement et financièrement soutenable pour garder le contrôle stratégique du développement ».

Claveau, Séville, Prim-Allaz & Ambroise (2014) écrivent :

*« Ces changements sont initiés par la direction sur la base de règles simples qui doivent être respectées pour garder la cohérence d'ensemble du modèle. Une des règles est de respecter les articulations considérées comme clés entre les dimensions du Business model : proximité client – modèle organisationnel associé – rentabilité et fonds propres assurant le développement sans perte du contrôle familial ».*

*Garder son âme.* Les mêmes auteurs insistent sur cette volonté de préservation de l'identité :

*« Enfin, les ETI interrogées affichent la volonté de préserver la culture de l'entreprise mais sans la figer pour autant »,*

*« Ceci pourrait rassurer certains dirigeants (de PME ou d'ETI) quant à la possibilité de grandir sans perdre leur âme » (Claveau, Séville, Prim-Allaz & Ambroise, 2014)*

*Des entreprises innovantes.* Claveau, Séville, Prim-Allaz & Ambroise (2014) écrivent :

*« Les ETI interrogées se considèrent avant tout comme des apporteurs de solutions et cherchent à se différencier par des offres innovantes »*

*« Elles visent des niches sur lesquelles elles vendent leur savoir-faire ».*

## **Les particularités managériales et la gestion des talents**

Les praticiens comme les chercheurs s'intéressent à leurs particularités managériales. Dans cette perspective, Chabaud & Messenghem (2014) nous offrent une synthèse :

*“A bien des égards, la moyenne entreprise est donc bien cette entreprise hybride (Boyer et al., 2004) où une certaine formalisation n'exclut pas un recours à des processus plus informels largement fondés sur la proximité relationnelle (...) Elle n'est plus vraiment une PME mais pas encore une grande entreprise”.*

Quant à la gestion des talents, le sujet est abordé à travers un article de Martin (2014) considérant que :

*“Le rôle des talents professionnels dans le capital humain semble être un enjeu stratégique dans leur développement”.*

D’après Martin, cet enjeu expliquerait en partie l’attrait de la croissance externe par les dirigeants des ETI. Ils y voient, non seulement une opportunité de nouvelles parts de marché, mais également une possibilité de nouvelles acquisitions de compétences. Dès lors, la littérature s’est concentrée sur l’intégration de différentes entités au sein d’un même groupe.

Notre recherche est une opportunité de contribuer aux recherches existantes, sur les collaborateurs au cœur de la stratégie de développement des ETI.

Et les auteurs de conclure :

*« Enfin, les constats faits ici montrent que certaines conditions organisationnelles et managériales observées dans les ETI (les relations partenariales de proximité, une gouvernance patrimoniale, des objectifs de croissance modérés, etc.) ne sont pas à considérer comme un frein mais au contraire comme des actifs clefs du développement des ETI » (Claveau, Séville, Prim-Allaz & Ambroise, 2014).*

### **Notre approche théorique : la socialité est inhérente au Soi**

L’objectif de notre recherche est de prendre davantage en compte la dimension sociale de l’individu lorsque celui-ci intègre un nouvel environnement de travail. Nous avons pensé cet individu en perpétuelle évolution de lui-même car cette société qui est en lui, est elle-même une entité vivante qui se fait et se refait en permanence. L’environnement de l’individu est essentiel. C’est la dimension nouvelle et essentielle au cœur de notre recherche.

Cela explique pourquoi nous mobilisons des concepts et des théories qui tendent à dépasser cette dichotomie paralysante que représente la dualité individu/groupe. C’est aussi pourquoi nous avons mobilisé une théorie de l’empathie pour accéder au moi social de l’individu.

Si le coaching traditionnel n'exclut pas le rôle de l'environnement dans la vie ou les problématiques du sujet, nous allons plus loin. La construction de l'individu se réalise grâce à ses interactions. Cela passe par l'inscription corporelle de ses expériences avec son environnement. Selon une telle approche, la socialité précède l'individualité, en ce qu'elle est inhérente au sujet.

### **Résumons-nous.**

L'expérience de la socialisation d'un individu au sein d'un groupe est vitale lorsque l'on sait que les candidatures ne sont pas suffisamment nombreuses, les collaborateurs plus volatils, plus méfiants à l'égard de l'entreprise. D'ailleurs, la littérature en sciences de gestion le rappelle : la manière dont est intégré l'individu influence son parcours dans l'entreprise. Ce sujet de l'engagement sur le long terme est encore plus vrai pour les jeunes individus dont la carrière s'envisage de manière nomade.

L'arrivée dans une organisation est l'un des moments marquants dans une carrière. L'individu se confronte à de nouvelles habitudes, de nouveaux comportements, rôles, codes etc... impliquant un retour sur soi, un travail d'introspection sur lequel nous avons souhaité nous pencher, pour plusieurs raisons. D'abord, nous avons perçu sur le terrain les limites de l'introspection. Ensuite nous nous intéressons à comment faire émerger les fondements inconscients des comportements.

### **1.3. Problématisation**

Nous décrivons le point de départ de notre recherche à savoir le coaching de jeunes ingénieurs dans le cadre d'un dispositif d'accueil et d'intégration d'une ETI spécialisée dans les Travaux Spéciaux, dont la rétention des talents est un facteur majeur de sa croissance.

La mise en place de ce coaching a eu pour objectif de soutenir la démarche d'intégration des nouveaux arrivants ; et d'identifier avec eux si nécessaire des modèles mentaux inconscients agissant dans leur comportement.

Face à des difficultés rencontrées liées à la fois à la réflexivité de l'exercice, au risque de penser l'individu comme une entité hors de son environnement, nous nous sommes interrogés sur comment nous écarter d'un coaching réflexif.

Notre préconisation a été de dépasser cette pensée duale qui renvoie face à face dans une dichotomie paralysante l'individu et le groupe, et voir l'individu comme un être éminemment social. Pour cela, nous avons mobilisé le concept du Soi de G.H. Mead (1934) et la théorie de la spatialisation de l'empathie (Berthoz, 2014) faisant appel au décentrement nécessaire à l'empathie.

Nous avons émis l'hypothèse suivante : l'empathie, transposition imaginaire dans le vécu d'autrui est source d'informations sur soi et le contexte organisationnel dans lequel il s'inscrit. Au sein de cette recherche, il nous sert d'outil d'exploration majeur pour comprendre davantage la socialisation organisationnelle.

### **Le point de départ de notre recherche : le coaching de nouveaux collaborateurs**

Le point de départ de notre recherche a été d'accompagner l'intégration de nouveaux entrants au sein d'une organisation et des différentes équipes *Métiers* qui la composent (en l'occurrence les métiers des Travaux ou du Commerce) et de comprendre comment saisir les enjeux immatériels de la socialisation organisationnelle, l'un des événements les plus marquants de la carrière et de la vie d'un collaborateur.

Précisément, nous avons analysé les données récoltées lors des séances de coaching déployés auprès de nouveaux recrutés. Durant presque sept ans, nous avons accompagné (en moyenne) une trentaine de nouveaux recrutés par an. Cela représente plus de deux cents personnes dont nous avons suivies l'entrée dans cette entreprise. Les individus intégrés sont essentiellement des jeunes ingénieurs récemment diplômés, entrant dans la vie active.

Le coaching est réalisé, durant les premiers mois, pour soutenir dans leur intégration. Cet accompagnement se révèle d'autant plus précieux qu'il permet de libérer la parole dans un espace dédié, de déminer des tensions et d'accompagner l'image que le nouveau collaborateur a de lui-même dans cette phase d'incertitude et d'inconfort. Pour nous chercheurs, il est opportunité d'écouter nous raconter leur activité professionnelle, ce qu'ils font effectivement.

## **Analyser les apports de cet outil pour comprendre davantage la socialisation organisationnelle**

Nous avons saisi cette opportunité pour consolider les bases théoriques de notre démarche, observer et analyser les résultats que cela pouvait apporter à la connaissance actuelle sur le processus de socialisation de jeunes diplômés dans un univers en forte croissance et pouvoir répondre à la problématique suivante :

### **Que révèle l'utilisation du coaching, comme outil d'exploration sur la socialisation de jeunes ingénieurs dans un contexte inédit d'une entreprise de moyenne taille (ETI) en pleine croissance ?**

#### **Résultats d'une recherche-action pluriannuelle dans le cadre d'un dispositif de coaching.**

L'originalité de notre recherche tient en trois points :

1) Notre approche méthodologique à travers un outil d'exploration atypique, le coaching. Notre recherche mobilise deux types de coaching, le premier est basé sur la réflexivité de l'individu. Le second fait appel à l'empathie comme mode de connaissance (et non plus comme mode relationnel), plus précisément à la spatialisation de l'empathie, au mouvement hors soi permettant le décentrement.

2) Pour dépasser les limites d'un coaching centré essentiellement sur l'individu et la réflexivité, notre recherche s'appuie sur une approche pragmatiste, en particulier sur la socialité de Mead (1934) : la socialité précède l'individu, l'individu se connaît et se construit à partir des interactions avec son environnement. Jamais la littérature dédiée à la socialisation organisationnelle n'a dépassé cette vision dichotomique de la socialisation organisationnelle, c'est à dire d'un côté l'individu, d'un côté l'organisation.

Pour cela, nous avons mobilisé également la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2014). Ses deux théories ont deux conséquences majeures. Première conséquence, plusieurs entités coexistent à l'intérieur de l'individu et dialoguent entre elles. Deuxième

conséquence, l'individu est capable de devenir objet pour lui-même. Il en découle une expérience individuelle, appréhendée à partir des communications interindividuelles.

3) Le contexte de notre recherche jamais encore étudié dans la littérature : une ETI innovante, en pleine croissance, sur un marché de l'emploi sur lequel il n'existe aucune formation académique, ni de diplomation sur l'étanchéité.

Nous exposons nos travaux à travers trois grands chapitres. Le premier chapitre aborde les quatre éléments qui constituent notre cadre théorique à savoir la socialisation organisationnelle, le coaching, l'approche pragmatiste et la théorie de la spatialisation de l'empathie. Le second chapitre est dédié à l'explication de notre cadre méthodologique et épistémologique. Enfin, dans le dernier chapitre nous présentons les résultats de nos travaux et nous initions une discussion portant sur les apports mais aussi les limites de cette recherche.

## **PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE**

Au sein de cette partie, nous exposons les quatre éléments qui composent notre cadre théorique, à partir d'une revue de littérature critique qui déborde parfois le strict cadre des sciences de gestion. Dans un premier chapitre, nous présentons notre objet de recherche, la socialisation organisationnelle. Dans le second chapitre, nous abordons notre concept théorique, c'est à dire la spatialisation de l'empathie. Le troisième chapitre est dédié aux avancées théoriques et empiriques qui ont permis d'élaborer notre outil méthodologique principal : le coaching. Enfin, nous terminons cette première partie avec les avancées théoriques, épistémologiques et méthodologiques du pragmatisme, qui ont constitué, pour partie, les soubassements de notre recherche.

(1) Le premier chapitre consacré à la socialisation organisationnelle s'efforce, en premier lieu, de définir et décrire ce phénomène. Nous distinguons ensuite les obstacles majeurs à la socialisation de l'individu dans une entreprise. Enfin, nous présentons les grands courants théoriques qui la traversent. Nous avons travaillé dans le souci d'identifier les critères permettant de dire qu'un individu est bien intégré dans une entreprise.

(2) Le second chapitre consacré à l'empathie, développe la théorie de la spatialisation de l'empathie (Berthoz, 2014) sur laquelle nous appuyons notre recherche, une théorie largement inspirée des neurosciences, en particulier des neurosciences de la cognition sociale. Dans ce chapitre, nous expliquons en quoi l'empathie est une transposition imaginaire dans le vécu d'autrui et en quoi elle sert notre recherche.

(3) Le troisième chapitre est dédié à notre outil d'investigation majeur, le coaching. Nous avons jugé impératif de clarifier cet accompagnement peu ou mal défini. Nous avons également souhaité comprendre les raisons pour lesquelles il est si critiqué et pourtant autant utilisé.

(4) Enfin, le quatrième chapitre est consacré au courant pragmatiste fondé par les philosophes américains Charles Sanders Peirce, William James et John Dewey, qui a donné lieu à de nombreux développements en sciences sociales, notamment en sciences de gestion. Notre

recherche sur la socialisation organisationnelle prend appui sur les trois idées majeures de ce courant philosophique, si bien que nous avons posé un autre regard sur notre objet de recherche : la socialité précède l'individu, la fin du mythe de l'intériorité, le refus d'une pensée dichotomique.

## **Chapitre 1 : La socialisation organisationnelle**

Nous sommes intervenus au sein d'une entreprise de Travaux Spéciaux connaissant depuis quelques années un rythme soutenu de recrutements pour lui permettre d'assurer sa croissance. La question d'une intégration durable était naturellement au cœur de la réflexion de cette entreprise. On appelle, en sciences de gestion, l'intégration d'individus dans l'organisation, la socialisation organisationnelle, autrement dit la socialisation de l'individu par l'organisation.

Ainsi, l'intégration durable de jeunes diplômés, (qu'il soit conducteur de travaux ou commercial), jeunes ingénieurs sans expérience dans les Travaux Spéciaux est un enjeu considérable pour cette entreprise en pleine croissance.

Dans cette partie, dans un premier temps, nous avons rapporté les différentes définitions de la socialisation organisationnelle et relaté les tactiques d'apprentissage de la socialisation issues des travaux iconiques de Schein (1979). Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les obstacles auxquels peuvent faire face les personnes. Puis, nous poursuivons en analysant également le contexte actuel dans lequel s'inscrit cette thématique sur un marché de l'emploi et du travail complexe. Pour finir, nous avons étudié différents cadres théoriques à travers lesquels la socialisation organisationnelle est analysée.

### **1.1. Définir la socialisation organisationnelle**

Le paragraphe suivant s'efforce d'expliquer ce qu'est la socialisation organisationnelle, en repartant du concept fondateur de la socialisation issu des travaux de Durkheim (1893). Ensuite, nous présentons les tactiques d'apprentissage issues des travaux iconiques de Schein (1976). Enfin, le paragraphe se termine sur les obstacles à la socialisation qui tentent de répondre à la question, *pourquoi est-il parti ?*

### 1.1.1. Qu'est-ce que la socialisation organisationnelle ?

Dans cette partie, nous répondons à la question : *qu'est-ce que la socialisation organisationnelle ?* En cela, nous apportons une réponse en plusieurs parties. Premièrement, nous rapportons ici différentes définitions. Deuxièmement, nous vérifions si la socialisation organisationnelle est un processus séquentiel ou à l'inverse une dynamique complexe. Nous expliquons également en quoi la socialisation est par essence un lieu de tensions. Nous finissons sur les impacts de la socialisation et tentons de répondre grâce à la littérature à la question *à quoi peut-on dire qu'un collaborateur est intégré ?* Avant cela, nous faisons un bon en arrière, début 19<sup>ème</sup> siècle, de manière à situer la socialisation et distinguer les axes la constituant.

#### La socialisation

La socialisation est un sujet central de la sociologie. Comprendre le lien entre l'individu et la société, tel est l'enjeu du concept de socialisation introduit par les sociologues. D'après Darmon (2016)

*« La socialisation désigne l'ensemble des processus par lesquels la société construit les individus et l'ensemble des apprentissages qui les font devenir qui ils sont ».*

La socialisation est le concept central de la sociologie depuis Durkheim (1893). Il écrit ceci sur la socialisation :

*« Avant tout un ensemble d'idées, de croyances, de sentiments de toutes sortes, qui se réalisent par les individus »*

En tout cas, à le lire, on comprend que la socialisation possède une fonction, celle de reproduire et de créer la cohésion de la société, en œuvrant pour l'intériorisation des normes et valeurs d'une société ou d'un groupe.

Le dictionnaire des Sciences sociales, à travers la définition de Dortier confirme :

*« La socialisation désigne le processus par lequel les individus intègrent les normes, les codes de conduite, les valeurs, etc. de la société à laquelle ils appartiennent ».*

De manière plus synthétique, le Dictionnaire Le Robert nous décrit la socialisation :

*« Comme le fait de développer des relations sociales. Le fait de mettre sous un régime communautaire, collectif ».*

Il existe plusieurs cadres et lieux de socialisation. La famille, par exemple, est présentée comme l'un des premiers lieux de socialisation, appelée dans la littérature la socialisation primaire. Cependant de manière générale, les chercheurs insistent : la socialisation ne s'arrête pas à l'enfance. Cela induirait l'idée d'un enfant intériorisant des modèles d'action qu'il reproduirait tout au long de sa vie, dans n'importe quel type de situation. La socialisation se poursuit tout au long de l'existence de la personne à travers les amis, le couple et la vie professionnelle... Ainsi les comportements s'acquièrent non pas "lors de" mais "par" la socialisation. Avec cette thèse, c'est donc à la socialisation secondaire à laquelle nous nous intéressons à travers la socialisation professionnelle, en particulier la socialisation par l'organisation.

Avant de rentrer plus en détail sur le sujet de la socialisation organisationnelle, attardons-nous sur la socialisation professionnelle. Là, aussi on parle d'un concept issu de la sociologie. La sociologie des professions consiste en l'intériorisation des normes liées à chaque profession. La formation à un métier apporte non seulement des compétences et des connaissances, mais elle transmet également les normes et les valeurs associées à cette profession. Nous y revenons dans les pages suivantes. Cette approche fonctionnaliste entre en conflit avec l'approche interactionniste considérant l'interaction comme permanente et source d'adaptation.

### **La socialisation organisationnelle**

Le sujet de la socialisation organisationnelle est un champ de la littérature en psychologie organisationnelle particulièrement investi. La hausse des transitions dans les organisations, qu'elle soit d'ordre organisationnel ou individuel, explique cet intérêt croissant pour le sujet. Socialisation, inclusion, assimilation, insertion professionnelle, intégration, Perrot (2001) a dressé la liste de tous les termes utilisés dans la littérature pour évoquer la socialisation. La multiplicité de ces termes reflète les différences d'approches, que l'on parle de sociologie du travail, psychosociologie, psychologie du travail ou économie du travail.

## Définition de la socialisation organisationnelle

Commençons ce paragraphe par plusieurs définitions issues des sciences de gestion et leurs évolutions. Les définitions sont nombreuses. Les premières définitions vont dans le même sens. La socialisation est réduite à un processus d'acquisition de compétences pour devenir membre d'un groupe, d'une communauté ou d'une organisation.

Les premiers travaux apparaissent dès 1976, avec Van Maanen et Schein. Ils écrivent :

*« Dans son sens le plus général, la socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel ».*

Plus proches de nous, Perrot & Roussel (2009) nous apportent une définition qui semble synthétiser les travaux majeurs de Schein et Feldman :

*“La socialisation organisationnelle se définit comme le processus continu (Schein, 1968) par lequel un individu, étranger à l'organisation (ou à une structure) est transformé en un membre participatif et efficace. (Feldman, 1976) ».*

Au fil du temps, les définitions se complètent en y intégrant la transformation personnelle de l'individu, la concordance entre l'individu ses attentes, ses valeurs et la culture de l'organisation.

*“La socialisation organisationnelle se réfère maintenant à la période d'adaptation et d'apprentissage des nouveaux arrivants visant à répondre aux normes organisationnelles qui s'imposent suite à la sélection et l'évaluation de la nouvelle recrue au sein de l'organisation” (Cooper-Thomas & Anderson, 2005).*

De ces auteurs, nous retenons une socialisation organisationnelle décrite comme un phénomène d'apprentissage et d'acquisition de compétences ; mais au fil du temps les cher en compte le phénomène individuel de la socialisation organisationnelle.

*La socialisation, un artefact qui porte les marques relationnelles, culturelles et gestionnaires de l'organisation.*

Dans nos travaux de recherche, nous appréhendons la socialisation organisationnelle, comme un artefact qui porte les marques d'un modèle culturel et relationnel mais aussi de pratiques de gestion visant à piloter une action collective.

La socialisation organisationnelle regroupe les caractéristiques d'un phénomène de gestion. En effet, au regard de la définition donnée par Jardat (2011) sur le phénomène de gestion (ou phénomène managérial), nous retrouvons bien les éléments de la socialisation organisationnelle : **le temps, l'atteinte des objectifs, la visée utilitariste, la contribution d'individus, l'incertitude...** Jardat (2011) distingue cinq critères constituant un phénomène managérial. Le manager répond à l'atteinte de ses objectifs (1<sup>er</sup> critère) devant une instance d'évaluation – Ce dernier précise dans sa définition qu'il est un individu doué de raison et d'émotion–, dont on attend qu'il atteigne ses objectifs, qui sont à visée utilitariste (3<sup>ème</sup> critère) et ce dans un certain laps de temps (4<sup>ème</sup> critère), grâce à la contribution d'autres individus dont la nature comportementale est incertaine (5<sup>ème</sup> critère).

### **La socialisation est par essence le lieu de tensions**

En sociologie, comme en sciences de gestion, la socialisation est désignée comme le *lieu* de tensions. Les sociologues Dubet & Martuccelli (1996) écrivent :

*« Les théories de la socialisation sont définies par une tension entre l'intériorisation normative et culturelle et la distanciation critique. Elles s'efforcent d'expliquer comment les individus sont à la fois des membres d'une société et des acteurs autonomes ».*

Ces deux auteurs l'écrivent : la socialisation apparaît comme un double mouvement. La société se dote d'individus capable de s'intégrer, mais également des sujets capables de produire une action autonome. D'ailleurs, Pesqueux (p.11) écrit sur la socialisation organisationnelle

*« Elle est marquée par la double tension « hétéronomie-autonomie » et indépendance-dépendance » à laquelle l'agent se trouve confronté ».*

On parle également dans la littérature du *dilemme social fondamental*. Ce dilemme est décrit par El Akremi, Nasr & Richebé (2001) :

*« D'une part, en s'identifiant à et en contribuant par ses ressources personnelles à une entité sociale, il a l'opportunité d'étendre ses capacités, d'accomplir ses objectifs et de construire une forte identité sociale. D'autre part, les contributions requises et l'identification qui s'en suit constituent un sacrifice envers le groupe qui peut limiter la liberté personnelle d'action et activer le risque d'exploitation, de rejet, d'exclusion et de perte d'identité ».*

Cependant, le sujet de la liberté individuelle interrogée dans le cadre de la socialisation, est balayée par Laborit, dans son livre "L'éloge de la fuite" (1976) lorsqu'il écrit :

*« Comment être libre aussi quand on sait que ce que nous possédons dans notre système nerveux, ce ne sont que nos relations intériorisées avec les autres ? Quand on sait qu'un élément n'est jamais séparé d'un ensemble ? Qu'un individu séparé de tout environnement social devient un enfant sauvage qui ne sera jamais un homme ? »*

Nous reviendrons largement sur cette dualité individu-groupe, empruntant aux Pragmatistes de penser ensemble l'individu et le groupe, le corps et la tête, l'action et la réflexion et dépasser ainsi la pensée dichotomique qui régit les recherches notamment sur la socialisation organisationnelle.

Après l'approche fonctionnaliste, la littérature s'offre un tournant lorsqu'elle aborde la socialisation sous l'angle interactionnel, énonce l'influence mutuelle entre l'individu et l'organisation. Il est en de même quand la littérature fait émerger le débat sur le déroulement de la socialisation. La socialisation est-elle une question de séries d'actions successives ou la socialisation est-elle une dynamique beaucoup plus complexe ?

## **Approche séquentielle ou dynamique complexe ?**

L'approche séquentielle de la socialisation a longtemps dominé la littérature, en prenant en compte la dimension temporelle dans le processus de socialisation.

Le tableau suivant permet d'identifier les différents phasages de la socialisation organisationnelle. Il répertorie les travaux les plus cités dans la littérature, à savoir ceux de Feldman (1976), Schein (1978) et Wanous (1984).

Les travaux de Feldman mettent en avant une socialisation débutant bien avant l'entrée dans l'organisation, appelée la socialisation anticipée.

Cependant, ce séquençage ne semble pas validé empiriquement, si bien qu'il semble remis en cause. L'individu y est perçu comme passif et rien n'indique la prise en compte de l'importance des interactions de l'individu avec son nouvel environnement.

Tableau 1 - Les différentes phases de la socialisation organisationnelle

<b>Feldman (1976)</b> <b>Modèle des trois phases</b>	<b>Schein (1978)</b> <b>Modèle des trois phases de la socialisation</b>	<b>Wanous (1984)</b> <b>Approche intégrative des phases de socialisation</b>
<p><b>Phase 1</b> <b>L'anticipation</b> Réglage des attentes de façon réaliste, déterminer l'harmonisation avec les nouveaux arrivants.</p> <p><b>Phase 2</b> <b>La rencontre</b> Initiation à l'emploi, établissement des relations interpersonnelles, clarification des règles.</p> <p><b>Phase 3</b> <b>L'acquisition</b> Gestion des rôles, évaluation du degré de concordance entre les intérêts de la personne et les exigences de l'organisation.</p>	<p><b>Phase 1</b> <b>L'entrée</b> Recherche d'informations précises, création de faux espoirs par les deux parties.</p> <p><b>Phase 2</b> <b>La socialisation</b> Acceptation de l'organisation réelle, lutte contre la résistance aux changements, évaluation de la congruence entre le climat organisationnel et les besoins de l'individu.</p> <p><b>Phase 3</b> <b>Acceptation mutuelle</b> Signe d'acceptation chez l'individu et l'organisation, engagement à l'organisation et au travail.</p>	<p><b>Phase 1</b> <b>Acceptation de l'organisation</b> Conflit entre les valeurs personnelles et le climat organisationnel, confirmation ou infirmation des attentes, découvert des comportements reconnus.</p> <p><b>Phase 2</b> <b>Réalisation de la clarté des rôles</b> Initiation aux tâches du poste, définition des rôles interpersonnels, adaptation à la résistance, au changement et à l'ambiguïté.</p> <p><b>Phase 3</b> <b>Localisation dans le contexte organisationnel</b> Comportement d'apprentissage en harmonie avec les désirs de l'organisation, résolution des conflits d'intérêts.</p> <p><b>Phase 4</b> <b>Détection de signes d'une socialisation réussie</b> Grande satisfaction générale, consentement mutuel, augmentation de l'implication et de la motivation.</p>

Source : Revue des écrits de Wanous & al. (1984)

Aujourd'hui, la communauté scientifique s'accorde sur le fait qu'il s'agit une dynamique plus complexe qu'une série d'étapes bien définies. Eymeri-Douzans (2010) dans un chapitre dédié à l'expertise dans l'Union européenne, intitulé "Essai d'autoanalyse d'une trajectoire de socialisation" écrit sur la complexité de la socialisation, ou plus précisément des socialisations évoquées en début de paragraphe.

*"La socialisation d'un individu social est par excellence un phénomène processuel et dialectique, bien plus complexe et composite que la vision « initialiste » qui réifie à l'excès l'effet déterminant des inculcations de la prime socialisation et mésestime l'ars inveniendi des socialisations secondes chronologiquement mais pas forcément secondaires logiquement" (Eymeri-Douzans, 2010, p.287 à 312)*

*“ Ce parcours, inscrit dans le temps, n’en est bien sûr pas une fonction rectiligne uniforme : le processus de socialisation connaît des « stop-and-go » entre des phases d’évolutions incrémentales « à bas bruit », et des phases critiques de « ruptures biographiques » et de recompositions identitaires – d’où la pertinente analogie du « punctuated equilibrium » proposée dans le chapitre de Jan Beyers ” (Eymeri-Douzans, 2010, p.287 à 312).*

Cet auteur souligne toute la complexité de la socialisation que nous nous efforçons d’étudier dans cette thèse. On retient de celui-ci l’aspect processuel et complexe (dans le sens où elle n’obéit pas à une logique précise) qui tient à la fois tant dans les ruptures vécues par l’individu et de manière irrégulière, ce qui explique la référence « *punctuated equilibrium* »

#### *Les limites des recherches, une approche trop universaliste de la socialisation*

Le temps et la dynamique des interactions sont des limites énoncées par la communauté des scientifiques concernant les recherches réalisées au sujet de la socialisation dans les organisations.

Une autre concerne la prise en compte du contexte jugé comme trop universel, car les travaux de Van Maanen (1978) et de Schein (1979) largement dominants réalisés au sein de la police ont semblé duplicables quel que soit le contexte. Ces deux auteurs iconiques nous enseignent que la socialisation est « une politique mise en place par l’organisation pour influencer et modeler le salarié » (Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012), ils font émerger deux types procédures d’intégration distinctes : individualisées et institutionnalisées.

Quelques hypothèses sont posées sur l’influence du contexte. Pourtant, on trouve peu de réponse dans la littérature. Ashforth & al. (1998) émettent comme supposition, par exemple, que la taille de l’entreprise augmenterait le besoin de socialisation institutionnalisée. Dans le même temps, ils écrivent “nous savons peu de choses sur la façon dont la taille organisationnelle affecte réellement la socialisation”.

C’est d’ailleurs l’enjeu identifié par la recherche que de comprendre la continuité, la réciprocité et l’enchaînement des actions et des activités de socialisation. On ne sait pas comment les

activités de socialisation émergent, interagissent et mènent à l'apprentissage et au maintien des rôles organisationnels (Alan Saks & Gruman, 2012; Wanberg & Choi, 2012).

### Comment reconnaît-on une personne socialisée ?

Boussaguet (2005) montre, à travers le tableau ci-dessus, comment un individu est considéré comme socialisé. Dans un premier temps, il maîtrise sa tâche, il a une perception claire de son rôle, il est intégré à son groupe de travail. Enfin, l'employé est socialisé s'il a repéré les comportements et les attitudes qui sont valorisés au sein de son organisation.

Tableau 2 : Les dimensions de la socialisation organisationnelle de l'employé, d'après Boussaguet (2005)

Conséquences directes de la SOE	Conséquences indirectes de la SOE
Maîtrise de la tâche	La satisfaction
La clarté du rôle	L'engagement et l'implication envers l'organisation
L'intégration dans le groupe de travail	L'intention de partir
L'internationalisation des valeurs organisationnelles	Le sentiment de performance

Certains chercheurs évoquent plusieurs autres éléments pouvant affirmer qu'une personne est socialisée : l'engagement, la satisfaction, le niveau de connaissance de l'entreprise et son envie de rester ou de quitter son nouveau poste (*Ashforth & Sak:s, 1996; Haueter et al., 2003*).

### Résumons-nous.

Comprendre le lien entre l'individu et la société, voici l'enjeu de la socialisation. Nous avons initié ce chapitre en rappelant que la socialisation est un concept majeur de la sociologie depuis le XIXème à travers les travaux de Durkheim (1893), car elle vise à comprendre le lien entre les individus et la société.

Le dictionnaire des Sciences sociales, à travers la définition de Dortier donne la définition suivante « *la socialisation désigne le processus par lequel les individus intègrent les normes, les codes de conduite, les valeurs, etc. de la société à laquelle ils appartiennent* ». Nous avons donné plusieurs définitions, montré leur évolution en ce qu'elle donne un rôle actif à l'individu. Nous avons rappelé qu'il existe plusieurs types de socialisation. La socialisation ne s'arrête pas l'enfance car elle existe tout au long de la vie de l'individu. C'est pourquoi les comportements s'acquièrent non pas "lors de" mais "par" la socialisation.

Nos travaux portent sur la socialisation secondaire, c'est à dire la socialisation dans une organisation.

La socialisation organisationnelle est un champ très investi par la recherche. L'explication essentielle tient dans la hausse des transitions dans les vies professionnelles des individus. Nous avons souligné la définition sur laquelle nous avons appuyé nos travaux à savoir que la socialisation professionnelle est *un artefact qui porte les marques relationnelles, culturelles et gestionnaires de l'organisation*. Car la socialisation organisationnelle contient les caractéristiques majeures d'un phénomène managérial.

Puis, nous avons relayé la tension dont parle la littérature sur la socialisation en général. La dualité individu/organisation est largement reprise dans la façon dont est traitée la socialisation. Pesqueux parle de la double tension « *hétéronomie-autonomie* » et *indépendance-dépendance* ». D'un côté, la littérature analyse la dimension institutionnelle de l'autre la dimension individuelle. L'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle largement dominante dans les travaux pour laisser désormais place à une vision plus complexe « *ce parcours, inscrit dans le temps, n'en est bien sûr pas une fonction rectiligne uniforme* » écrit (Eymeri-Douzans, 2010, p.287 à 312). Le dernier débat relayé concerne l'aspect contextuel de la socialisation organisationnelle très peu abordé, constituant l'un des piliers de notre recherche. Enfin, nous avons tenté de répondre à la question : *à quoi l'on reconnaît une personne socialisée ?*

Abordons maintenant le thème de l'apprentissage. Il est un élément constitutif de la socialisation organisationnelle. Le processus de socialisation est (entre autres) un processus d'acquisition de normes, de valeurs, de comportements d'un groupe. Plus globalement l'éducation est décrite par Durkheim comme un sous-ensemble de la socialisation.

### **1.1.2. Les tactiques d'apprentissage pour se socialiser**

Cette partie est consacrée à l'enjeu majeur de l'apprentissage. Nous avons mobilisé les travaux de Schein (1979) pour détailler les tactiques d'apprentissage, utiles dans la perspective de se socialiser dans un groupe. Nous nous sommes concentrés particulièrement sur la dimension individuelle et organisationnelle de l'apprentissage. Enfin, nous terminons par l'impact de la socialisation et la mesure de ses conséquences sur l'individu.

#### **La socialisation, un enjeu d'acquisition de savoir**

Le propos est assez unanime au sein de la communauté scientifique, un sujet est socialisé lorsqu'il a appris son nouveau rôle, les comportements utiles, les valeurs, les codes et le fonctionnement d'un groupe et enfin son métier. Cela explique pourquoi une large partie des travaux concernant la socialisation organisationnelle est consacrée au processus d'apprentissage.

Rappelons, les travaux initiaux de Van Maanen et Schein (1977) pointant la socialisation comme l'apprentissage d'un rôle organisationnel.

*“La socialisation se concentre sur la façon dont les individus apprennent les croyances, les valeurs, les orientations, les comportements, et les compétences nécessaires pour assumer leurs nouveaux rôles et fonctions efficacement dans le milieu de l'organisation (Van Maanen et Schein, 1977, dans Ashforth & Saks, 1996 : page 149).*

#### **Qu'est-ce qui est appris durant cette phase de socialisation ?**

Nous partageons les travaux de Chao & al. (1994) identifiant six thèmes d'apprentissage permettant à l'individu de prendre pleinement son rôle dans l'organisation :

*“Ces thèmes sont : 1) les compétences d'exécution, 2) les relations interpersonnelles, 3) les politiques organisationnelles, 4) le langage organisationnel, 5) les buts et valeurs organisationnels et 6) l'histoire de l'organisation”.*

## **Comment apprend-on ?**

L'analyse de la socialisation sous l'angle d'un processus d'apprentissage est claire :

*« Plus les individus apprennent de choses sur les principaux domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation, plus ils sont considérés comme socialisés » (Perrot, 2009).*

Comment apprend-on ? Les travaux de Van Maanen et Schein, dès 1979, distinguent six dimensions de l'apprentissage dans le cadre de la socialisation organisationnelle. Nous revenons sur la dimension individu-organisation particulièrement investie dans la littérature.

## **Les six dimensions des tactiques d'apprentissage de Van Maanen et Schein (1979)**

Comment apprend-on ? Les tactiques d'apprentissage sont abordées très largement dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979). On appelle tactique l'ensemble des moyens qui permettent d'atteindre un objectif.

Les auteurs énoncent six dimensions de tactiques d'apprentissages organisationnelles issues des travaux. Après les avoir énumérées, nous développons la dimension (i)/organisation/individuel (ii) des tactiques de socialisation organisationnelle.

La dimension individuelle ou collective des tactiques d'apprentissage est l'un des six facteurs de structuration de la socialisation organisationnelle issus des travaux Van Maanen et Schein (1979). Les cinq autres dimensions étant les suivantes :

- (1) formelle -vs informelle- l'apprentissage est formalisé, prescrit et structuré,
- (2) séquentielle -vs aléatoire- les étapes de l'apprentissage sont définies et claires,
- (3) fixe -vs variable- le temps de chaque phase d'apprentissage est déterminé à l'avance,
- (4) modélisée -vs non modélisée- les anciens collaborateurs inspirent les nouveaux arrivants qui imitent leur façon de faire,
- (5) reconstruire -vs renforcer- l'identité de l'individu est recomposée avec les comportements et les valeurs proches de l'entreprise.

*La dimension organisation/individu est particulièrement développée dans la littérature*

(i) La dimension institutionnelle

Ce qui est manifeste, à lire la littérature, c'est l'hétérogénéité de l'accompagnement par les organisations des nouveaux arrivants, allant de la mise à disposition d'un ordinateur à un suivi personnalisé sur plusieurs mois.

D'après la recherche quatre éléments majeurs favoriseraient la socialisation des nouveaux membres :

- Les dispositifs de formation,
- Le soutien au développement de réseaux,
- La mise en place de tutorat
- Un accès facilité à l'information.

A ces dispositifs de formation sont associés des dispositifs de mentoring, de buddying, de tutorat ou de coaching, appréciés par les nouveaux arrivants

*Quels sont les bénéfices soulignés par la littérature ?*

Cette approche institutionnalisée, d'après la communauté scientifique, générerait le moins d'anxiété, de stress, et le plus de loyauté et d'engagement envers l'organisation. À lire Baker (1991) elle offrirait davantage d'opportunités d'interactions avec les managers. Les interactions tant avec les pairs qu'avec les managers, semblent rassurantes pour les nouveaux arrivants. D'ailleurs, les interactions avec les managers sont les sources d'apprentissage fortement valorisées dans la littérature, comme d'ailleurs les épisodes narratifs avec les autres collaborateurs.

D'après certaines études, les nouveaux arrivants bénéficiant de dispositifs de formation lors de leur arrivée s'intègrent plus facilement et durablement à l'entreprise, notamment par leur influence sur les tensions inhérentes à leur rôle dans l'organisation.

(ii) *La dimension individuelle de l'apprentissage de la socialisation organisationnelle*

La seconde dimension est une vision portée par des thèses plus individualistes. L'homme apprend de manière essentiellement active, par appropriation personnelle.

Deux dimensions individuelles semblent avoir de l'influence sur les stratégies de socialisation organisationnelle la personnalité de l'individu et sa trajectoire biographique (les expériences antérieures structurant les comportements et les interprétations de l'individu).

Les dimensions individuelles sont évaluées au prisme de l'auto-efficacité, de l'auto-gestion et de la proactivité de l'individu.

La question des déterminants de la proactivité est soulevée dans la littérature. La communauté scientifique est unanime sur le rôle décisif joué par les comportements proactifs dans la socialisation des nouveaux entrants (Bauer et al., 2007 ; Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Saks, Gruman & Cooper-Thomas, 2011 ; Cooper-Thomas & Burke, 2012 ; Cooper-Thomas, Paterson, Stadler & Saks, 2014 ; Pennaforte, Drysdale & Pretti, 2016 ; Pennaforte, 2017 ; Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan, 2017).

Saks et Ashforth (1996) ont étudié les comportements d'autogestion. Leurs travaux démontrent que les jeunes diplômés qui sont dans une démarche proactive d'informations auprès de leurs pairs, capables également de repérer les comportements souhaités, de se fixer des objectifs et enfin de s'autoévaluer, s'adaptent plus facilement.

Dans cette visée, les travaux d'Ashford et Black (1996) identifient sept comportements proactifs de socialisation à savoir : « *il s'agit de la recherche d'informations, de la recherche de feedback, de la construction d'un réseau, du développement de bonnes relations avec le manager, de la négociation de changements au travail, de la socialisation générale, et de voir les choses du bon côté* ».

Une demande de feedbacks n'est pas sans effort pour certains nouveaux arrivants. La peur semble un frein, que ce soit la peur du jugement, la peur de perdre la face ou d'être vu comme incompetent. En tout cas, il y aurait un coût social à demander du feedback : le rejet.

Selon, Ashford et Black (1996), la proactivité du nouveau collaborateur est motivée par la perte de contrôle ressenti lors de l'arrivée dans un environnement inconnu. Pour d'autres chercheurs le degré de proactivité s'explique par la spécificité de la situation et les caractéristiques du nouveau recruté.

## La perception des décalages

A ces démarches individuelles pro-actives qui influencent les stratégies d'intégration, on trouve également le réalisme des attentes du nouvel arrivant et la perception des décalages. Il s'agirait d'un phénomène fréquent. La perception de décalages s'explique comme une divergence entre ce que la personne rencontre au travail au travers de ses expériences et ce qu'elle s'attendait à rencontrer (Wanous et al., 1992). Il y a tout un débat sur l'impact positif ou négatif des décalages ressentis sur le processus de socialisation. Deux avis s'affrontent. Pour Louis (1980), la perception des décalages déclenche de vives émotions et motive des conduites pro-actives, on parle de "choc bénéfique" (Nicholson, 1984 ; West et Rushton, 1989 ; Depolo, Fraccaroli et Sarchielli, 1994 ; Ashforth et Saks, 1995). A l'inverse, d'autres chercheurs soutiennent que les décalages constatés seraient des facteurs d'inhibition.

A lire la littérature, une chose est certaine, plus le nouveau collaborateur apprend sur son nouveau groupe, plus il est socialisé. Pour finaliser cette partie, nous partageons ce schéma réalisé par Bargues et Perrot (2016). Il montre à la fois les dynamiques d'apprentissage et d'interaction qui sous-tendent la socialisation et les pratiques individuelles et organisationnelles soulignées dans cette partie. Ce schéma distingue les différentes pratiques organisationnelles : d'un côté la souplesse organisationnelle (soutien, confort, etc...) de l'autre la pression organisationnelle (contrôle, frein etc...) qui influencent la dynamique d'apprentissage.

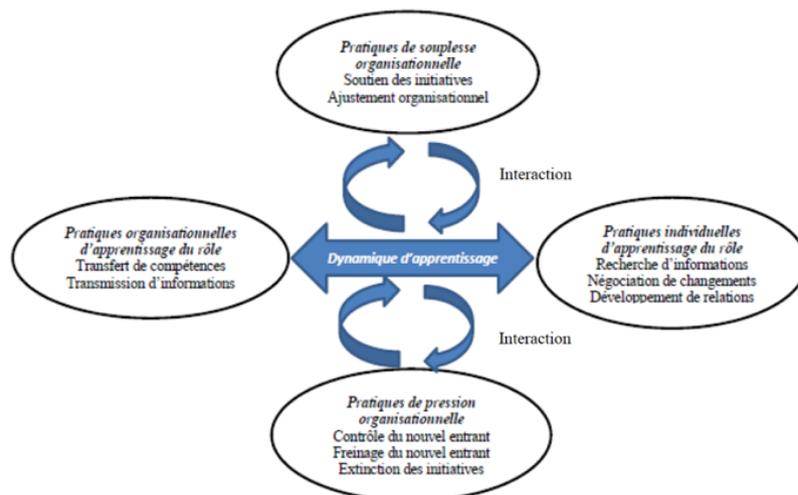


Figure 1 : Modélisation des processus de socialisation organisationnelle / Source : Bargues & Perrot (2016)

### ***1.1.3. Pourquoi sont-ils partis ? Les raisons des départs prématurés de nouveaux collaborateurs***

Dans ce paragraphe, à partir d'un examen de la littérature, nous avons rassemblé ce qui peut faire obstacle à la réussite de l'intégration et expliquer les raisons de départs prématurés de l'organisation.

Auparavant, nous expliquons (i) en quoi l'arrivée dans l'organisation est décrite comme une période de stress ? (ii) Nous poursuivons en expliquant que la justice organisationnelle et le soutien organisationnel sont présentés comme des concepts opérants face à l'incertitude. (iii) Nous montrons également comment les interactions managériales sont gages d'intégration. (iv) Nous terminons en exposant à partir de la littérature les obstacles rencontrés lorsqu'il est question de se socialiser.

#### **(i) Une période de stress et d'incertitude**

Holmes et Rahe (1967) identifient le début de l'activité professionnelle comme un événement majeur dans la vie pouvant générer du stress pour les nouveaux arrivants. Les chercheurs mobilisés sur la santé au travail décrivent des effets délétères lors de l'entrée organisationnelle sur la santé. Ils parlent de stress (Ashford & Taylor, 1990 ; Fischer, 1985 ; Katz, 1985 ; Nelson & Sutton, 1990 ; Saks, 1994 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997), d'anxiété (Ashford & Taylor, 1990 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Saks, 1994 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997 ; Spector & O'Connell, 1994), de tensions psychologiques (Jackson & Schuler, 1985), de détresse émotionnelle (Jones et al., 2005) ou de détresse psychologique (Nelson & Quick, 1991), de burn out (Truchot).

En effet, intégrer une nouvelle entreprise est certainement l'un des moments les plus marquants d'une carrière professionnelle. Cet épisode est décrit ainsi par les auteurs (El Akremi, Nasr, Richebé, 2011).

*« Durant le processus de socialisation, ces derniers sont confrontés à un environnement qui ne leur est pas familier, à une réalité organisationnelle souvent inattendue et à plusieurs demandes et sollicitations sociales, culturelles et d'apprentissage » engendre inquiétude et incertitude”.*

*La capacité du nouvel arrivant à faire face à l'incertitude paraît majeure dans son intégration.*

Ce sentiment s'expliquerait par un manque de maîtrise et de contrôle sur les événements et les interactions. La littérature est abondante sur le sujet.

D'un point de vue théorique, la théorie de la réduction de l'incertitude (1975) de Berger et Calabrese est largement relayée, donnant un rôle central aux interactions comme explication de l'incertitude. Pour y faire face, nous développons d'une part le rôle capital des managers comme facteur de réduction d'incertitude et d'autre part, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel comme des possibles réducteurs de l'incertitude.

L'apport théorique de Berger et Calabrese, à travers leur théorie de la réduction de l'incertitude (1975), permet de distinguer trois étapes de la réduction de l'incertitude et sept principes pour réduire l'incertitude sur le comportement d'autrui. Les trois étapes : (i) le bavardage ou des échanges normés (âge, statut etc.), (ii) des échanges plus intimes (iii) les individus décident mutuellement si cette relation perdurera. Berger et Calabrese suggèrent qu'il existe sept principes pour réduire l'incertitude : la communication verbale et non verbale, la recherche d'informations, la révélation de soi, la réciprocité, la similitude et le penchant.

### **(ii) La justice organisationnelle et le soutien organisationnel, les réponses liées de l'organisation**

Nous abordons, dans les lignes suivantes les définitions de la justice organisationnelle et du soutien organisationnel.

La justice organisationnelle est décrite comme :

*« L'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques, et impliquant l'individu dans la relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social » (Beugré, 1998, p. 13).*

La justice organisationnelle a plusieurs dimensions (distributive et procédurale). Dans le cadre de notre recherche, nous faisons référence à la justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986). Quatre critères déterminent la justice interactionnelle : le respect, la véracité, la justification, la bienséance.

Le nouveau collaborateur identifie, à travers ses interactions avec les individus de son nouvel environnement, quelles sont les personnes faisant preuve d'équité (c'est à dire de respect, de bienséance etc...). A partir de ce qu'ils perçoivent, les nouveaux arrivants décident des personnes auxquelles elles peuvent faire confiance, avec qui elles vont interagir, se former... Les chercheurs le soulignent, en situation d'incertitude le sentiment de justice joue un rôle déterminant sur les comportements et les attitudes des collaborateurs.

Le soutien organisationnel définit de la manière suivante :

*« La perception de l'employé quant au fait que son organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger et al., 1986).*

Le soutien organisationnel semble être un processus de réciprocité. En effet, les collaborateurs s'engageraient d'autant plus aisément qu'ils perçoivent la volonté de l'organisation de valoriser les efforts et de favoriser de bonnes conditions de travail.

Après la description d'un contexte facteur de stress, d'anxiété et d'incertitude par manque de contrôle et de prédictibilité, reprenons ce qui peut également expliquer les échecs de l'intégration du nouvel arrivé.

A lire la littérature, la pression organisationnelle, le manque de soutien par les collègues et les managers de l'organisation, un accès difficile à l'information semblent des obstacles ou des freins à l'intégration.

### **(iii) La littérature évoque le rôle central des interactions avec les managers comme source de réduction d'incertitude**

L'appropriation de leur nouveau rôle est grandement facilitée par l'accès à des informations techniques et normatives délivrées par les managers. En quête de prévisibilité, la nouvelle recrue apprend à travers la réaction des managers la manière pertinente de répondre aux situations. Cela a comme effet capital de développer un sentiment d'efficacité et de motivation.

### **(iv) la dernière dimension concerne l'individu**

Un premier concerne l'écart entre les attentes du nouvel arrivé et la réalité professionnelle rencontrée : ce que l'on appelle « le choc de la réalité » (Hall, 1976, p.66). Puis, vient le conflit de rôle, ensuite la transition identitaire du nouveau collaborateur qui doit abandonner certains comportements passés (Louis, 1980). Enfin, nous évoquons « les variables individuelles » (Locufier, 2015) comme la gestion de soi, par exemple.

### **Le choc de la réalité de Hall (1976)**

Commençons par le décalage entre les attentes du nouvel arrivé et la réalité professionnelle rencontrée. Cet épisode d'intégration est décrit comme le moment où l'individu découvre la réalité de l'organisation. Cela peut s'apparenter à un moment de surprise, d'étonnement voire de choc (Louis, 1980) tant la réalité ne coïncide pas avec les attentes du nouvel arrivé. C'est pourquoi (Hall, 1976, p.66) parle du « choc de la réalité ». C'est une étape de confrontation qui demandera au nouvel arrivé des ajustements, cela participe à une vision très adaptative de la socialisation.

### **Le conflit de rôle**

Les chercheurs ont distingué trois rôles, les rôles attendus, transmis et perçus. D'après Kahn et Katz (1964) dont les apports théoriques sont majeurs, le fondement du conflit de rôle réside dans l'incompatibilité entre ces rôles.

*« En d'autres termes, la socialisation organisationnelle serait un processus continu de résolution des tensions de rôles » Perrot (2000)*

Ajoutant à notre propos que le conflit de rôle a suscité de l'intérêt à deux titres. Premièrement, le conflit de rôle vécu par le nouveau collaborateur semble engendrer de la démotivation, du stress et de l'absentéisme, etc... Deuxièmement, le concept offre un intérêt, celui de relier le niveau individuel et le niveau organisationnel.

### **Une typologie de conflit de rôle**

Il existe une typologie des conflits de rôle conçu par Katz et Kahn (1966) spécifiant quatre formes de conflit de rôle :

- *le conflit intra-émetteur*, il y a incompatibilité d'attentes de la part d'un seul émetteur.
- *le conflit inter-émetteur*, les attentes d'un émetteur sont en conflit avec un ou plusieurs autres individus).
- *le conflit inter-rôle*, il existe une incompatibilité entre plusieurs rôles tenus par une seule et même personne).
- *le conflit personne-rôle*, il s'agit d'une incompatibilité liée aux valeurs et à l'éthique de l'individu et aux différentes demandes d'un ou plusieurs émetteurs.

Perrot (2005) propose d'ajouter, une autre dimension au conflit de rôle : la dimension identitaire.

Les inconforts psychologiques ressentis par un nouvel arrivant reposent également sur la perception (sa subjectivité) de lui-même (son image, son identité personnelle et sociale) et le rôle donné par l'organisation. Cela se traduit en termes de conceptualisation par l'existence de trois conflits de rôle (Perrot, 2005) : le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / ensemble de rôle » (les difficultés relationnelles avec son environnement), et le conflit « individu / climat » (les valeurs, l'éthique, le fonctionnement de l'organisation). L'évolution ici proposée par Perrot tient à une vision plus interactionniste et identitaire de la socialisation organisationnelle.

### **La transition identitaire de l'individu**

La littérature évoque cet aspect identitaire que l'on parle de socialisation primaire, secondaire, professionnelle ou organisationnelle. L'individu opère des transformations de ses propres

représentations de lui-même, de ses rapports aux autres. Schlossberg (2005) parle de "processus d'abandon".

Faire l'expérience de se socialiser dans un nouvel environnement, c'est aussi faire l'expérience de la transition, c'est à dire l'expérience du passage d'un état à un autre. Ce passage n'est pas sans tensions, il vient interroger ou réinterroger les repères antérieurs, les habitudes et les comportements de l'individu mais également l'image qu'il a de lui-même, obligeant le sujet à délibérer avec lui-même, à arbitrer, à choisir dans le but se repositionner. Tardif et Lessard (1999, p. 40) insistent sur cette expérience identitaire :

*« Expérience identitaire qui n'est pas de l'ordre du savoir théorique ou pratique mais du vécu et où se mêlent intimement des aspects personnels et professionnels : sentiment de maîtrise, découverte de soi dans le travail, etc. ».*

*Le cinquième et dernier aspect concerne « les variables individuelles » (Locufier, 2015).*

Cette chercheuse établit une liste des aspects individuels agissant lors de l'intégration : le névrosisme (Jones et al., 2005), le sentiment de contrôle (Spector & O'Connell, 1994), la gestion de soi (Saks & Ashforth, 1996, 1997), l'estime de soi (Spector & O'Connell, 1994), les capacités d'ajustement (Nelson & Sutton, 1990) et le sentiment d'efficacité professionnelle (Ashford & Taylor, 1990 ; Bandura, 2003 ; Katz, 1985 ; Saks, 1994).

### **Résumons-nous.**

Le moment de l'arrivée dans l'entreprise et le temps de la socialisation sont souvent donnés comme déterminant par les chercheurs. L'intérêt pour le sujet n'a pas cessé de grandir depuis maintenant 15 ans. La hausse des transitions dans les organisations (les carrières nomades, la mobilité interne, la hausse du nombre de recrutements, etc.) semble l'une des principales explications. Nos travaux portent sur la phase de socialisation active, lorsque l'individu se trouve face à la réalité organisationnelle. Il apprend les tâches spécifiques de son métier, identifie les nouvelles attentes de rôles et construit de nouvelles relations.

Le sujet a été longtemps dominé par une approche fonctionnaliste et séquentielle, signifiant que l'entreprise transforme l'individu dans un processus séquencé. Aujourd'hui la socialisation de l'individu par l'organisation est vue comme une dynamique complexe interactionnelle et identitaire.

Nous avons expliqué en quoi l'apprentissage est un enjeu majeur pour devenir acteur de l'organisation. Plus la nouvelle recrue apprend, plus il est socialisé constate Perrot (2000). Les travaux de Schein & Van Maanen (1978) proposent à travers leur modèle théorique de caractériser le processus de socialisation mis en œuvre par l'organisation. Les auteurs distinguent six tactiques d'apprentissage. Nous avons développé plus particulièrement la dimension collective et individuelle. La dimension institutionnelle limite l'anxiété des nouveaux arrivants car elle facilite les interactions avec les managers et l'apprentissage des ficelles du métier. Quant à l'approche individuelle de l'apprentissage, la littérature montre l'intérêt essentiel d'une démarche pro-active du sujet (demande de feedback, recherche d'information, fixation d'objectifs et auto-évaluation).

Nous avons mis en exergue plusieurs obstacles à la socialisation de l'individu comme le stress, l'incertitude, le choc de la réalité, le conflit de rôle. L'incertitude s'explique par le manque de contrôle et de prédictibilité en particulier sur les interactions. Quant aux interactions avec les managers, elles sont présentées comme fondamentales. Nous rapportons également que le soutien organisationnel et la justice organisationnelle ont leur importance pour limiter cette incertitude. Le soutien organisationnel crée de l'engagement et un sentiment de réciprocité. Quant à la justice organisationnelle, elle joue un rôle déterminant sur les comportements et les attitudes des collaborateurs, notamment sur la confiance et la qualité-des échanges. Pour ce qui concerne le conflit de rôle, Perrot (2000) écrit « *en d'autres termes, la socialisation organisationnelle serait un processus continu de résolution des tensions de rôles* ». D'après Katz et Kahn (1966) le fondement du conflit de rôle réside dans l'incompatibilité entre plusieurs rôles. Or la période d'intégration confronte l'individu à de nouveaux modèles de rôles spécifiques à son nouvel environnement.

## 1.2. Les courants théoriques mobilisés dans la recherche

Dans les lignes suivantes, nous distinguons les différents courants théoriques qui traversent la recherche en socialisation organisationnelle à savoir l'approche adaptative, le courant cognitif, et relationnel. Nous développons plus en détail l'approche interactionniste, l'approche identitaire et en dernier lieu l'approche contextuelle. Le courant interactionniste met l'accent sur l'influence mutuelle entre l'organisation et le nouvel arrivant. L'approche identitaire montre comment la socialisation influence et modifie l'identité de l'individu. L'approche contextuelle prend en compte les spécificités de l'environnement, à l'inverse d'une approche universaliste.

Il y a une tension inhérente au sujet de la tension inhérente à la socialisation :

*« Les théories de la socialisation sont définies par une tension entre l'intériorisation normative et culturelle et la distanciation critique. Elles s'efforcent d'expliquer comment les individus sont à la fois des membres d'une société et des acteurs autonomes ». Dubet & Martuccelli (1996)*

### ***L'approche adaptative, cognitive, relationnelle et plurielle***

Cela se traduit par deux courants théoriques majeurs pour analyser le processus d'intégration. D'un côté, une vision adaptative de l'autre côté une vision interactionniste. Nous avons mené un travail détaillé afin de répertorier les théories mobilisées et les problèmes étudiés.

Dans une approche adaptative, tout le poids de la recherche est mis sur l'entreprise. Dans cette perspective théorique, l'individu joue un rôle passif. Les travaux de Van Maanen et Schein, (1979) largement cités ici s'inscrivent dans cette perspective à travers différentes étapes dans le processus d'insertion (phases de "pré-entrée", de "confrontation" à la réalité organisationnelle, puis d'intégration professionnelle). Ici, l'approche de la socialisation est séquentielle. En réponse à cette approche adaptative, l'approche cognitive met l'accent sur l'information et l'apprentissage (Saks et Gruman, 2011). Dans cette perspective cognitive, on compte aussi la rationalisation de l'individu pour donner du sens à ce qu'il vit, les travaux concernant l'auto-gestion, la proactivité de l'individu.

Dans cette continuité des travaux qui considèrent le nouvel arrivant comme acteur de sa socialisation s'est développé l'approche relationnelle. Ces travaux interrogent la relation entre le nouveau membre de l'organisation et les insiders. Les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective relationnelle s'appuient sur des théories en lien avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie du soutien social (Vinokur et Van Ryn, 1993), les théories liées à l'émotion en milieu de travail (Baumeister et al., 2007), la théorie du capital social (Lin, 1995), et la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973).

Nous l'avons déjà souligné, les relations entre les nouveaux entrants et les managers ont été analysées sous le prisme du soutien perçu (El Akremi et al., 2014), le support organisationnel perçu (Fabre et Roussel, 2013). L'accompagnement des nouveaux salariés par leurs collègues a été abordé suivant le support des collègues (Kammeyer-Mueller et al., 2013) et la qualité de la relation équipe/membre (Fabre et Roussel, 2013). L'échange social s'appuie sur la théorie du contrat psychologique (De Vos et al., 2003 ; De Vos et Freese, 2011).

Enfin, certains chercheurs parlent d'une approche prospective et plurielle, Sauzevon (2019, p. 398 à 400) écrit :

*« La socialisation organisationnelle est ici prospective car elle mobilise chez le sujet des anticipations (Guichard et Huteau, 1997) et des projets (Boutinet, 1998) qui donnent sens à ses conduites ».*

### ***1.2.1. L'approche interactionniste***

Cette section est composée de trois parties. Nous rappelons les fondements du courant interactionniste. Ensuite, nous abordons la question de l'influence mutuelle entre le nouvel entrant et l'organisation, en nous interrogeant *sur qui induit qui ?* Enfin, nous regardons l'apport au sein de l'approche interactionniste du Sensemaking.

#### **1) Quelques fondements du courant interactionniste**

Commençons notre présentation du courant interactionniste par une définition de l'interaction par le père de l'interactionniste Goffman (1973)

*“L’influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu’ils sont en présence physique immédiate les uns des autres ».*

Les fondements de la pensée interactionniste proviennent à la fois de la philosophie pragmatiste américaine, de la sociologie interactionniste de l’école de Chicago et de la psychologie sociale. Pour Mead, l’activité sociale ne peut s’appréhender qu’à travers les interactions entre les acteurs. Il faut partir des individus et non des activités. Dans cette perspective interactionniste, l’organisation est en perpétuel changement :

*« L’organisation apparaît comme un réseau d’interactions entre les acteurs qui la constituent, liens de coordination, coopérations, communications, conflits, ces interactions étant porteuses de significations pour l’accomplissement de la transaction globale » (Lorino, 2007, p. 77).*

La nature interactionniste fait de l’organisation un objet en mouvement, les connaissances n’échappent pas à cet aspect dynamique. Les connaissances sont considérées comme des entités dynamiques, provisoires. Elles sont créées et transformées grâce aux interactions entre les acteurs.

A l’inverse de l’approche fonctionnaliste largement dominante dans la littérature concernant la socialisation, il est question de percevoir l’intégration comme une suite infinie d’interactions indéterminées à travers lesquels se construisent et se reconstruisent des représentations des savoirs nécessaires à l’organisation.

Pour le courant interactionniste, l’individu se socialise par ses interactions avec son nouvel environnement professionnel, il apprend de et par ses interactions.

*« Concernant le rôle des interactions sociales dans le processus de construction de sens, plusieurs auteurs ont depuis longtemps démontré l’importance des interactions nouées quotidiennement en situation de travail avec les pairs, les supérieurs et les collègues plus expérimentés » (Ashford & Black, 1996 ; Depolo, Fraccaroli, & Sarchielli, 1994 ; Feij, Whitely, Peiro, & Taris, 1995 ; Louis, Posner, & Powell, 1983 ; Nelson & Quick, 1991 ; Posner & Powell, 1985 ; Setton & Adkins, 1997).*

Dès lors, le nouvel arrivant apprend via les narrations de son environnement. En effet, les managers, collègues et plus largement les collaborateurs, sont identifiés comme les principaux agents socialisateurs.

## 2) Qui induit qui ?

La question *qui induit qui ?* a pour visée de nous interroger sur *qui* est impacté par le changement généré par la socialisation.

Les interactionnistes voient la socialisation comme un procédé d'influence mutuelle. *Qui socialise qui ?* Telle est la question. Le rôle du socialisateur est-il uniquement celui de l'individu ou de l'organisation ? La question mérite évidemment d'être posée mais elle ne va pas sans interroger au niveau méthodologique et de la mesure de cette influence.

Prôner l'influence mutuelle de l'individu et de l'organisation dans le cadre de la socialisation implique deux choses. La première est une vision de l'organisation comme un processus en construction et non pas comme un ensemble fixe et figé. Deuxième chose, sur un plan épistémologique, comme nous le redirons dans le cadre du courant pragmatiste (dont est issu d'ailleurs le courant interactionniste avec G.H. Mead) il n'existe pas une réalité mais la réalité vécue par l'ensemble des collaborateurs et reconstruite de manière permanente par les interactions des collaborateurs.

Enfin, la vision interactionniste est induite dès lors qu'il y a interaction entre deux entités, et une modification de ces deux ensembles :

*« Ainsi, il est clair que l'arrivée d'un nouvel individu va véritablement transformer l'organisation dans sa « forme » ; c'est-à-dire dans sa composition (un nouveau membre), mais également dans la structure des relations établies entre ses éléments (ses autres membres) » Perrot (2000).*

Enfin, l'approche interactionniste valorise le rôle fondamental des collaborateurs appelés les insiders : des managers, des collègues, des tuteurs ou des mentors etc... Leur interaction est un facteur crucial d'apprentissage de leur métier, des situations organisationnelles difficiles à décrypter.

La période de transition vécue par le nouvel arrivant n'est pas sans comparaison, ni surprise, ni contraste. Pour y faire face, l'individu a besoin de faire sens de la nouvelle situation dans laquelle il se trouve. C'est pourquoi les chercheurs mobilisent la théorie de Weick (1995) portant sur le Sensemaking.

### **3) Le Sensemaking, le chaînon manquant**

Citons Mègemont (2011), celui-ci décrit la « *revisite* » de l'individu lors de son intégration à un collectif.

*« En effet, en ces transitions, le sujet est en général mis en demeure de redéfinir ses liens d'appartenance et de revisiter son parcours existentiel en fonction de projets qui, à la fois, le prolongent et le contredisent. Il est alors incité à opérer des retours sur soi, à se placer face aux divergences de ses engagements de vie (actuels, passés ou projetés), à rechercher et à donner un sens à ses activités personnelles et à ses relations avec le monde qui l'entoure ».*

L'acteur a besoin de donner du sens à ce qu'il vit. C'est pourquoi les travaux ont mobilisé la théorie du Sensemaking de Weick (1995). Car la confrontation des idées fait naître chez lui le besoin de faire sens de ses nouvelles situations.

Selon Perrot & Garreau (2012), le Sensemaking est le « chaînon manquant » de la socialisation organisationnelle car il ouvre la voie vers une dynamique temporelle de la socialisation. Il est un moyen de dépasser le modèle majoritairement étudié, celui du modèle de socialisation par étape. Le sensemaking est une théorie de Weick (1995), elle se présente comme un processus social dans lequel l'individu a besoin de donner du sens à l'environnement dans lequel il se trouve. Ce besoin de sens est source également de création identitaire.

#### **1.2.2. L'approche identitaire**

La communauté des chercheurs en sciences de gestion le souligne, la socialisation organisationnelle est à l'origine d'une dynamique identitaire chez l'individu. L'arrivée au sein d'un groupe induit un retour sur soi, sur ses comportements et ses valeurs. Nous débutons ce

paragraphe en rappelant quelques faits historiques sur l'identité, terme polysémique. Certains auteurs cristallisent le débat entre les essentialistes et les constructivistes. A travers ce rappel, nous partageons la définition de l'identité, donnée par Dubar montrant toute la complexité du terme identité. Ensuite, nous faisons le lien entre identité et socialisation organisationnelle.

## **Le terme d'identité**

La conception de l'identité est *essentialiste* jusque dans le tournant des années 60-70 qui marque l'émergence du constructivisme. L'identité, si l'on se fie, à la définition des anthropologues provient "des entités collectives" (Sainsaulieu & Perrenoud, 2018). Cependant, la définition évolue avec l'émancipation de l'individu. D'après la littérature, la dichotomie individu/groupe est un couple épistémique classique pour définir l'identité. Mais l'apparition d'un individu appartenant à plusieurs communautés, entraîne l'idée d'une identité fragmentée et plurielle, se rapprochant de la conception de l'identité telle que Mead l'appréhende à travers son concept du Self. S'en suit, l'approche interactionniste de Goffman (1986), considérant l'identité comme le produit des interactions de l'individu. L'idée d'une identité générale s'éloigne, selon Dubar considérant l'identité comme inévitablement située. Dès lors, selon Dubar (2015) l'écrit l'identité est un construit social :

*« L'identité est à la fois une réalité génétique, une réalité éducative, également un construit humain, résultat de différentes socialisations successives ».*

## **La socialisation organisationnelle est un moment fort de construction et dynamique identitaire.**

La dynamique identitaire a été théorisée dans un contexte de socialisation. En effet, l'arrivée au sein d'une nouvelle entité amène le sujet à renégocier son rôle et son identité. Selon Perrot

(2005), au cours de la socialisation organisationnelle, l'individu vit un moment d'intense construction identitaire

*« Pendant lequel l'individu va pouvoir développer un sentiment d'appartenance à différents groupes sociaux (son équipe, son unité, son réseau professionnel, sa profession, son organisation, etc.), et par là même, une nouvelle identité sociale ». Par conséquent, « plus le niveau d'identification est fort, plus le niveau de socialisation organisationnelle est important ».*

Le fait est largement partagé dans les travaux en sciences de gestion. Que l'on parle de mobilité professionnelle, de phases de transition ou bien encore, de socialisation organisationnelle, elles opèrent chez l'individu, une confrontation entre des représentations de soi liées à des expériences de vie antérieures. Tout au long de son parcours de vie, professionnel ou personnel, la personne restructure les systèmes d'attitudes et les cadres de référence transmis par l'éducation, forgés dans les relations aux institutions (Malrieu, 1973).

Les chercheurs parlent de dynamique, l'identité n'est pas une donnée figée. Elle est une affaire de construction-reconstruction tout au long des expériences. Dubar (2002, p.136) nous parle lui d'une dynamique identitaire comme d'une mise en cohérence et d'une double transaction construction/destruction

*« Les mises en cohérence du récit du passé et de l'anticipation d'avenir en même temps que de [l'] engagement dans les relations de travail et [l'] affrontement avec les normes des politiques scolaires. Toujours cette double transaction constitutive de la construction/destruction des mondes autant intimes (vécus) que sociaux (partagés) ».*

### **Réintroduire la complexité du sujet**

La variabilité des positionnements identitaires n'est pas uniquement explicable à partir des étapes de formation. Les sujets ne réagissent pas tous de la même façon. Ils n'interprètent pas non plus, tous de la même manière les expériences vécues dans leur parcours de mobilité.

*« L'étude des processus psychosociaux des transitions invite les praticiens en organisation à réintroduire la « complexité du sujet » dans leurs analyses et leurs modes d'interventions » Mégemont (2011).*

D'un côté, le nouvel embauché lit l'organisation à partir de son répertoire d'identités ; d'un autre côté son métier contribue à son identité et donc à la construction de sens.

### *1.2.3. L'approche contextualiste*

Jusqu'à peu, l'aspect contextuel était absent des travaux de recherche. La socialisation organisationnelle était abordée de manière universaliste.

L'approche contextualiste consiste, d'après Bargues *« à interroger le contexte pour éclairer les interactions »*.

Le travail de Pettigrew (1987) introduit l'approche contextualiste dans les changements organisationnels, les prises de décision ou encore la stratégie dans les organisations. Ils considèrent certains travaux présentant des lacunes liées au temps, à l'histoire etc... Ils dénoncent des travaux comme *« a-processuelles, a-historiques et a-contextuelles »*.

Les travaux de Pettigrew consistent à soutenir que les transformations organisationnelles se réalisent de manière discontinue et incrémentale et dépendent de transformations macro-économiques.

Depuis quelques années, les travaux de Bargues et Perrot au sein de PME/PMI considèrent le contexte comme une donnée importante dans leurs recherches sur la socialisation organisationnelle. Pettigrew (1992) donne une définition du contexte

*« Le contexte renvoie donc à une multitude d'autres processus organisationnels qui se déroulent à des niveaux de réalité différents et selon des rythmes et des directions qui leur sont propres ».*

L'intégration n'est pas sans enjeu pour ce type de structure :

*« La petite taille des PME confère, en effet, un poids relativement plus important à chaque nouvel entrant et un impact proportionnellement plus fort sur les équilibres managériaux et organisationnels (Torrès & Julien, 2005).*

Bargues (2019), dans le cadre de ses travaux de recherche, distingue des pratiques de socialisation spécifiques selon que la PME soit une PME de type traditionnel (i), de type managérial (ii) ou de type entrepreneurial (iii).

**(i) La PME traditionnelle** entend contrôler et surveiller l'adéquation entre le comportement du nouvel arrivant avec les normes et les règles (non) formalisées de l'entreprise. « Dans ce type de configuration de PME, l'entrée d'un nouveau membre constitue un véritable risque pour le maintien de la tradition et les pratiques de socialisation sont orientées pour minimiser ce risque vers le formatage symbolique du nouvel entrant et le verrouillage de l'organisation » (Bourlier-Bargues, 2019).

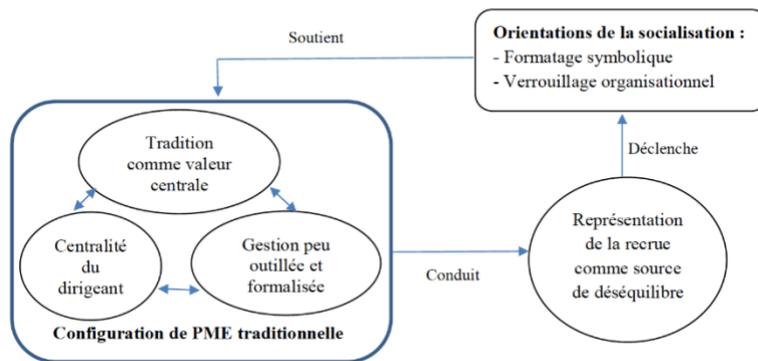


Figure 2 : Spécificités de socialisation dans les PME traditionnelles / Source : auteur

**La PME managériale (ii)** développe une communication formalisée pour transmettre les normes et les règles, conçoit un séminaire d'accueil dans l'objectif de transmettre les enjeux organisationnels et les compétences nécessaires au bon déroulement de son métier. La nouvelle recrue est perçue comme une ressource productive (Bourlier-Bages, 2019).

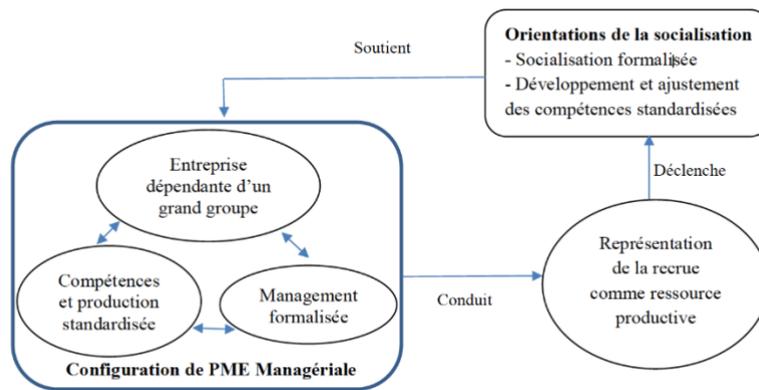


Figure 3 : Spécificités de socialisation dans les PME managériales / Source : auteur

(iii) La PME entrepreneuriale adopte une posture d'écoute vis-à-vis du nouvel arrivant. Car la PME du type entrepreneurial voit dans ce nouveau collaborateur une source d'innovation, de changement, d'acquisition de compétences nouvelles pour l'entreprise. L'arrivant doit interagir avec son nouvel environnement organisationnel pour y créer et définir son rôle.

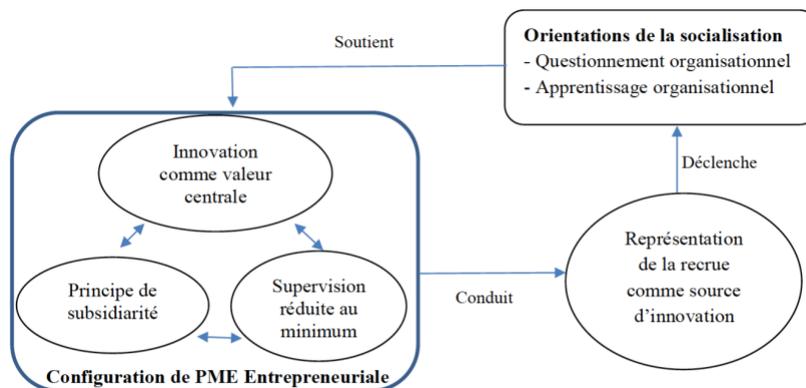


Figure 4 : Spécificités de socialisation dans les PME entrepreneuriales / Source : auteur

Selon Bargues, les enjeux de socialisation ne sont pas les mêmes selon les configurations de PME. L'enjeu majeur pour les PME managériale et entrepreneuriale est de créer de l'engagement et de la performance du nouveau membre. Là où pour la PME traditionnelle, l'enjeu est le maintien du cadre traditionnel de l'organisation. Les travaux de recherche notamment de Bargues rendent compte de quatre dimensions contextuelles qui influencent le

processus de socialisation : le processus culturel et politique, l'historique du rôle confié au nouvel entrant et la dynamique d'innovation.

### **Résumons-nous.**

Selon le courant interactionniste, l'organisation et ses connaissances sont considérées comme des objets dynamiques, l'organisation est décrite en perpétuel changement. Les connaissances sont des entités dynamiques, provisoires. Dès lors, il est question de percevoir l'intégration comme une suite d'interactions à travers lesquelles se construisent et se reconstruisent des représentations des savoirs nécessaires à l'organisation. Le nouvel arrivant apprend via les narrations de son environnement. Le rôle des collaborateurs se révèle fondamental dans cette approche. A la question *qui influence qui ?* Les interactionnistes voient la socialisation comme un procédé d'influence mutuelle, ce qui pose des questions méthodologiques.

Pour poursuivre, le Sensemaking est mobilisé au sein de l'approche interactionniste. Pour faire face au choc parfois de la découverte et de la nouveauté, le nouveau collaborateur a besoin de donner du sens à des situations professionnelles toutes neuves. Quant à l'approche identitaire, elle est également mobilisée dans la littérature. Nous avons rappelé l'évolution du terme identité, d'abord liée à une collectivité, puis à une visée plus émancipatrice de l'individu. D'après les chercheurs, la dichotomie individu/groupe est un couple épistémique classique pour définir l'identité. Mais l'apparition d'un individu appartenant à plusieurs communautés, entraîne l'idée d'une identité fragmentée. La socialisation organisationnelle est présentée comme un moment de déconstruction et reconstruction identitaire de l'individu, à savoir de ses représentations, de ses attitudes, valeurs, etc... La dernière approche concerne le contexte. Nous avons mobilisé une définition de Pettigrew, évoqué les travaux de Bargues et Perrot sur les PME-PMI. La recherche s'intéresse depuis quelques années à comprendre la socialisation à travers des contextes spécifiques, pour dépasser l'approche universaliste de la recherche depuis les travaux iconiques de Schein. Bargues conclut ses travaux en mettant en lumière différents processus de socialisation selon trois typologies de PME : la PME managériale, la PME entrepreneuriale, la PME traditionnelle. La PME managériale et la PME entrepreneuriale cherche la performance et l'engagement du collaborateur. Là où la PME traditionnelle cherche à maintenir son cadre organisationnel. Pour finir, Bargues déduit de cette recherche au sein des PME les facteurs du contexte agissants à savoir : le processus culturel et politique, l'historique du rôle confié au nouvel entrant et la dynamique d'innovation.

Pour conclure notre état de l'art sur la socialisation organisationnelle, nous observons que les définitions sur la socialisation organisationnelle sont nombreuses, sans consensus pour la définir. Néanmoins on peut parler d'un processus continu, complexe tant cognitif qu'interactionnel. Nos travaux de recherche portent sur la phase active de la socialisation du nouveau collaborateur, c'est à dire ce moment précis où l'individu se confronte à la réalité de l'organisation, l'apprentissage de son métier, à l'imprévisibilité des interactions.

La socialisation organisationnelle a été largement abordé par les chercheurs en Sciences de Gestion dans une optique fonctionnaliste : l'individu s'ajuste à l'entreprise. La recherche tend à dépasser cette vision unilatérale. La vision interactionniste imprègne les recherches désormais sur la socialisation organisationnelle, l'individu agit sur son environnement autant qu'il est « agi par lui ». A la vision interactionniste, la littérature en sciences de gestion aborde également l'approche identitaire de la socialisation. Car elle est un moment fort de construction et dynamique identitaire.

Nous avons précisé à travers Dubar ce qu'est l'identité. Pour Dubar (2015), l'identité est un construit social, résultat des différentes strates de socialisation de l'individu au sein des différents groupes et sous-groupes. C'est pourquoi l'arrivée dans un nouvel environnement organisationnel amène le sujet à renégocier son rôle et son identité. Il s'agit d'un épisode de découverte et également de confrontations (valeurs, rôle, identité) qui favorise ce changement identitaire. C'est pourquoi les chercheurs parlent de dynamique identitaire. L'identité n'est pas une donnée figée, elle est une affaire de construction-reconstruction tout au long des expériences. Nous terminons ce chapitre par une brève présentation de l'approche contextualiste et le rôle central de Pettigrew (1987) dans ce courant. Jugeant jusqu'à lors les travaux en gestion « *a-processuelles, a-historiques et a-contextuelles* », Pettigrew propose un modèle d'analyse combinant le processus, le contenu et le contexte interne et externe du changement. Pour poursuivre dans cette direction, nous évoquons les derniers travaux réalisés dans différentes typologies de PME, initiant ainsi une démarche contextualiste. Bargues en conclue que les enjeux de socialisation sont différents selon les configurations de PME. L'enjeu majeur pour les PME managériale et entrepreneuriale est de créer de l'engagement et de la performance du nouveau membre. Là où pour la PME traditionnelle, l'enjeu est le maintien du cadre traditionnel de l'organisation.

## Chapitre 2 : L'empathie et la spatialisation de l'empathie

Le choix de l'empathie s'est fait en trois temps. Dans un premier temps, nous avons vu un lien évident et naturel entre intégration et empathie. Se socialiser consiste avant tout à découvrir un nouvel environnement, impliquant de comprendre la perspective d'autrui. Notre choix s'est renforcé avec la théorie de Berthoz (2004) qui spatialise le problème de l'empathie. L'empathie est présentée, à travers cette théorie, comme un décentrement c'est à dire un mouvement *hors* de son centre. Alors que nous avons perçu, sur le terrain, les limites de l'intériorité réflexive, nous avons posé comme une hypothèse, l'empathie donne accès au jeu de la socialité inhérente au Soi de l'individu. La socialité est précisément ce que nous souhaitons ne plus mettre de côté dans une démarche de coaching.

Enfin un détour par la philosophe, nous a totalement convaincu de la nécessité de l'utilisation par l'individu coaché de l'empathie à travers ce que rapporte Boulanger & Lançon (2006) sur Edith Stein (1916) :

*« C'est un trait distinctif qui nous rend si profondément humain, qui est à la source du raisonnement social et des comportements moraux » (Boulanger & Lançon, 2006, p.497-505).*

*« Le concept d'empathie n'est pas simplement limité aux sentiments ou émotions des autres. Il existerait une connotation plus élémentaire de l'empathie : l'autre est vécu en tant qu'autre comme en tant que soi-même à travers la reconnaissance de la similarité » (Boulanger & Lançon, 2006, p.497-505).*

Le contexte actuel lui aussi contribue largement à notre choix. Christophe Dejours (1998) parle d'atrophie de l'empathie, comme la conséquence d'une organisation du travail axée sur une compétition économique exacerbée, et d'attitude attendue comme la virilité, etc. Enfin, la capacité de changer de perspective apparaît dans la littérature comme un élément clé du développement du comportement organisationnel et social de l'individu, qui n'est pas sans effet

sur les organisations : diminution des stéréotypes, capacité à penser de manière plus complexe, accroissement du leadership etc.

Les parties suivantes sont consacrées à la définition de l'empathie sur laquelle nous nous sommes appuyés. Puis, nous avons investis la littérature qui souligne le lien entre l'empathie et l'espace.

## 2.1. Définir l'empathie

Dans cette partie, nous exposons la définition de l'empathie sur laquelle nous nous sommes appuyés largement appuyés sur les neurosciences, en particulier des neurosciences de la cognition sociale. Nous expliquons l'empathie comme une transposition imaginaire dans le vécu d'autrui. Ensuite, dans un souci de clarté, nous soulignons la distinction entre l'empathie, la sympathie, la bienveillance, la compassion. Puis, nous interrogeons la littérature pour comprendre en quoi l'empathie est à la fois une expérience de décentrement et une expérience de cognition incarnée. Pour finir, nous reprenons les propos des philosophes allemands qui font de l'empathie un outil de connaissance de soi et d'intersubjectivité.

### 2.1.1. Définir l'empathie : une transposition imaginaire dans le vécu d'autrui.

En préambule, précisons que le concept d'empathie est transdisciplinaire. Ainsi les définitions sont nombreuses, et le concept semble extensif. L'empathie s'exprime à travers différents concepts comme l'identification, altruisme, l'esthétique, l'éthique.

Commençons par la définition succincte du Larousse « la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent ». Puis nous avons affiné cette définition de l'empathie avec celle de Depraz (2001) :

*« La transposition imaginaire de soi-même dans la situation de l'autre ».*

## **L'empathie est une construction imaginaire de l'expérience subjective d'autrui.**

L'empathie est donc définie comme **une construction imaginaire de l'expérience subjective d'autrui**. Les neurosciences à travers les travaux de Decety (2001) apportent deux composants essentiels de l'empathie : la résonance motrice (inconsciente, non intentionnelle) et la prise de perspective (intentionnelle, contrôlé) de l'autre.

Comme nous l'annonçons en introduction de ce chapitre, l'empathie n'est ni la sympathie, ni la bienveillance, ni la compassion. L'empathie fonctionne comme un miroir, c'est à dire la représentation de ce qui existe, avec une mise à distance des émotions et des sentiments d'autrui. Cette mise à distance n'existe ni dans le cas ni de la sympathie ni de la compassion. La sympathie et la compassion impliquent un engagement émotionnel et relationnel de la personne. Schématiquement, on peut dire que la compassion, la sympathie, la bienveillance visent le bien-être d'autrui alors que l'empathie vise la compréhension.

### *2.1.2. Une expérience de décentrement et de cognition incarnée*

Cette définition de l'empathie *se mettre à la place de l'autre*, sur laquelle nous nous appuyons implique notamment le décentrement, présenté comme une expérience à la fois corporelle et cognitive.

### **L'empathie, une expérience de décentrement**

Se mettre à la place d'autrui implique de quitter sa pensée égocentrique et de se déplacer dans la perspective d'autrui. Nous parlons d'effectuer un mouvement extérieur à soi. En résumé, être empathique consiste à exécuter un mouvement hors-soi, afin de se mettre à la place d'un autre, mettre momentanément entre parenthèse ce que l'on pense. Le concept de décentrement auquel nous faisons référence est issu directement des Travaux de Piaget (1975).

### **L'empathie est aussi une expérience de cognition incarnée**

Le décentrement est présenté comme une expérience à la fois cognitive et corporelle. Nous considérons qu'elle est une expérience de simulation incarnée pour reprendre le terme du neuropsychologue Gallese. Dans cette perspective, l'esprit et le corps ne font qu'un. Une référence directe aux travaux de Varela et de l'énaction. Ce qui veut dire qu'il n'y a pas de

réalité préexistante. Il n'existe que des phénomènes expérimentés corporellement. Elle est dite incarnée

*« Parce qu'elle est réalisée d'un point de vue neuronal, mais aussi parce qu'elle utilise un modèle corporel préexistant dans le cerveau réalisé par le système sensori-moteur, et par conséquent implique une forme non propositionnelle de représentation du moi. » (Gallese, 2005, p. 26).*

Pour résumer notre propos sur l'empathie, nous empruntons cette phrase à Isabelle Puozzo-Capron (2014), chercheuse en sciences de l'éducation

*« L'empathie devient une expérience où l'individu est considéré comme un sujet avec un vécu inscrit corporellement (Varela et al., 1993 ; Aden, 2010) dans un passé, un présent et un futur et qui se décentre temporairement pour comprendre la situation du point de vue de l'autre « tout en gardant le sentiment de soi » (Berthoz, 2004) et tout en ressentant corporellement ce changement ».*

Cette définition introduit, à la fois, l'idée de l'empathie comme une dynamique des points de vue et d'un lieu d'intersubjectivité, favorisé par les philosophes allemands.

### *2.1.3. L'empathie, au service de la connaissance de soi et de l'intersubjectivité*

L'empathie apparaît comme l'élément fondamental de l'intersubjectivité. La définition de l'intersubjectivité donnée est celle-ci : *« ce qui est commun à tous et qui en tant que tel cimente les individus les uns aux autres en leur permettant de se ressembler suffisamment pour comprendre et échanger »* d'après le dictionnaire CNRTL.

En phénoménologie, Husserl fait de l'empathie un élément fondamental de l'intersubjectivité. Vischer (1872) dans le cadre de sa thèse *Einfühlung*, apporte au concept d'empathie la *dynamique des points de vue* :

*« Elle (l'empathie) repose sur deux moments : prendre la perspective d'autrui et rapporter en soi ce qui a été éprouvé à la place d'autrui, et qui n'est ni le sentiment originellement vécu par autrui ni non plus le sentiment propre originaire mais une forme de rapport dynamique entre les deux ».*

*Il s'agit de l'émergence d'un tiers lieu.* Autrement dit, il se constitue un nouvel espace commun. Husserl, philosophe, père de la phénoménologie, influencé par cette dynamique des points de vue, théorise l'empathie comme un processus aperceptif qui rend possible l'intersubjectivité.

### **L'empathie est une expérience de connaissance de soi**

Edith Stein, assistante de Husserl soutient dans sa thèse sur le Einföhlung :

*« L'idée selon laquelle l'empathie non seulement me donne accès à l'autre mais en permettant de me retrouver dans sa personne et de découvrir son « unité de sens », me procure un contact plus profond avec moi » (Hochmann, 2012, p.78).*

Elle élabore le terme d'empathie réitérée :

*« Pour signifier que je me perçois à partir de la perspective de l'autre et ainsi que je me saisis moi-même, tel un individu dans un monde intersubjectif » (Stein, 1916).*

### **Résumons-nous.**

L'empathie est une construction imaginaire de l'expérience subjective d'autrui. Les travaux en neurosciences révèlent une composante essentielle de l'empathie : la prise de perspective. L'empathie est la capacité de percevoir les états d'autrui grâce (entre autres) à un changement de perspective. L'empathie est rendue possible par un exercice de décentrement, une expérience à la fois cognitive et corporelle, de simulation incarnée. Par ailleurs, l'empathie n'est ni la sympathie, ni la bienveillance, ni la compassion car l'empathie vise essentiellement la compréhension d'un autre individu et de soi-même. C'est pourquoi Édith Stein parle d'empathie réitérée. Enfin, l'empathie est présentée comme l'élément majeur de l'intersubjectivité.

## **Empathie et spatialisation, deux notions intriquées**

A travers cette partie, nous montrons en quoi empathie et espace sont intriqués, expliquant pourquoi nous nous sommes appuyés sur la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2004), issue des neurosciences. Le déplacement du soi au hors soi est rendu possible par la capacité de décentrement de l'individu, par sa capacité à manipuler l'espace, telle est la théorie de la spatialisation de l'empathie.

## **2.2. L'empathie et l'espace, deux notions imbriquées**

Ce paragraphe est consacré au lien entre l'empathie et l'espace. Dans ce paragraphe, nous expliquons en quoi l'empathie est une activité spatiale. Puis, nous exposons la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz.

### **2.2.1. L'empathie est liée à la notion d'espace**

L'empathie est une activité spatiale car la prise de perspective est constitutive de l'empathie. En effet, l'empathie est rendue possible grâce au changement de point de vue qu'exige la compréhension d'autrui (Berthoz, 2004) par le *mouvement ou déplacement* qu'elle induit vers l'autre, dans toute sa complexité spatiale, multisensorielle, émotionnelle et physique.

### **2.2.2. La théorie de la spatialisation de l'empathie Berthoz (2004)**

Nous avons pris appui sur les dernières avancées des travaux en neurosciences qui utilisent à la fois l'imagerie cérébrale et la psychologie expérimentale. Nos recherches s'ancrent dans la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2004), professeur au Collège de France. Nombre de ses travaux portent sur les bases cérébrales et les mécanismes physiologiques de l'empathie.

L'espace et la manipulation de l'espace sont constitutives du changement de point de vue d'après la théorie de la spatialisation de l'empathie. L'empathie est une opération du « où », c'est à dire une opération spatiale.

Évoquons le fondement de la théorie. L'empathie et plus généralement les interactions sociales exigent une représentation de soi (un double artificiel pour simuler les points de vue, on pourrait dire aussi un avatar) **et la manipulation de l'espace**, donnant tout son sens à la définition de l'empathie de Berthoz (2004) :

*« Se mettre à la place de l'autre avec un changement de point de vue, de référentiel spatial en utilisant son corps virtuel, son double, tout en restant soi-même sans forcément éprouver les émotions d'autrui ».*

Plus généralement, à lire les neuroscientifiques, le cerveau utilise les mêmes mécanismes que pour manipuler les espaces. Autrement dit, le cerveau d'une personne empathique manipule exactement les mêmes référentiels spatiaux que pour retrouver son chemin dans une ville, ou trouver les sorties dans un immeuble.

**La capacité d'empathie est donc soutenue par une capacité à manipuler l'espace.**

La manipulation mentale permettant de changer de point de vue est une opération *spatiale*, une opération du « où », une localisation du soi ou du hors soi. Ce que Berthoz nomme un mouvement *égocentré* vers un mouvement *allocentré*. Nous parlons d'une opération sensori-motrice intentionnelle, qu'elle soit d'ailleurs simulée ou réalisée. Parallèlement, pour se mettre à la place d'un tiers, savoir ce que pense autrui ou mieux comprendre ce qu'un autre individu fait, il faut qu'il existe une unité du corps propre, la perception de son propre corps comme une *unité*.

## **L'empathie est une opération du « où », une opération spatiale.**

L'empathie est une opération de déplacement, sensori-motrice intentionnelle, qu'elle soit simulée mentalement ou réalisée physiquement. Ce déplacement **du soi au hors soi** est rendu possible par la capacité de *décentration* de l'individu. Berthoz (2004) s'approprie ici le concept de Piaget (1946). Ce déplacement n'implique néanmoins pas nécessairement un partage émotionnel. Berthoz (2019, p. 178-188) résume ainsi l'empathie par la phrase suivante :

*« Se mettre à la place de l'autre avec un changement de point de vue, de référentiel spatial en utilisant son corps virtuel, son double, tout en restant soi-même sans forcément éprouver les émotions d'autrui ».*

### **Résumons-nous.**

Notre recherche s'appuie sur les derniers travaux des neurosciences, en particulier sur les bases cérébrales et les mécanismes physiologiques de l'empathie. Le fondement de la théorie de la spatialisation de Berthoz (2004) affirme que l'empathie et plus généralement les interactions sociales exigent à la fois une représentation de soi (un double artificiel pour simuler les points de vue) **et la manipulation de l'espace**. La manipulation mentale permettant de se décentrer, de changer de point de vue est une opération *spatiale*, une opération du *où*, une localisation du soi ou du hors soi. Ce changement de point de vue, nous l'avons rapproché du concept de perspective-taking (prise de perspective) dont nous rapportons dans la partie suivante les principaux enseignements de la littérature en sciences de gestion.

### **2.3. La prise de perspective est le muscle de l'empathie**

La prise de perspective est présentée comme le muscle de l'empathie, également comme un processus par lequel un individu voit une situation d'un autre point de vue que le sien.

La prise de perspective et plus largement l'empathie sont décrits comme un concept clé dans la compréhension et le développement des processus sociaux dans les organisations.

Les chercheurs soulignent également qu'il s'agit d'une attitude, mais surtout d'un exercice ardu.

Batson (2009) distingue deux formes de perspective-taking. La première concerne celle dont les autres vivent une situation (an *imagine-other perspective*), la deuxième, la façon dont vous vivez (vous-même) cette même situation (an *imagine-self perspective*). La capacité de changer de perspective est présentée par les chercheurs en sciences de gestion comme un élément primordial du développement du comportement social et organisationnel de la personne.

### *2.3.1. La prise de perspective, un élément clef du développement du comportement social et organisationnel.*

Le changement de perspective et le comportement organisationnel sont souvent traités conjointement.

Les chercheurs recensent les différentes manifestations de la prise de perspective. D'abord, la prise de perspective permet d'anticiper les réactions et les comportements et facilite la résolution de conflit (Eiseman, 1978). Elle réduit les stéréotypes et les préjugés, les biais égocentriques.

L'individu semble mieux comprendre les comportements par les composantes des situations. A l'inverse, lorsque l'individu reste figé dans sa propre vision, il attribue les succès des autres à des facteurs externes et les échecs à des facteurs internes.

A l'inverse, deux critiques majeures sont émises à l'endroit de la prise de perspective. D'abord, la prise de perspective semble favoriser une forme d'égoïsme, un comportement intéressé. (Caruso, Epley, Bazerman, 2006) et entraînerait du mimétisme comportemental.

### 2.3.2. *La prise de perspective contribue au développement du leadership.*

La capacité de changer de perspective contribuerait au développement du leadership des managers, d'autre part à penser la complexité organisationnelle. Bartunek, Gordon and Weathersby (1983, p.274) rapportent :

*« Les gens progressent dans leur développement, leur pensée devient plus complexe et plus abstraite, mais aussi, paradoxalement, plus précise et plus spécifique. En conséquence, ils sont de plus en plus capables de faire preuve d'empathie à l'égard d'autres personnes qui ont des opinions divergentes »).*

#### **Résumons-nous.**

Nous définissons l'empathie comme une transposition imaginaire dans le vécu d'autrui. Nous avons choisi de spatialiser le problème de l'empathie, à partir des travaux récents des neurosciences de la cognition sociale. Car l'empathie se présente, entre autres, comme une expérience spatiale, un déplacement du soi hors-soi, appelé le décentrement.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Decety et de Berthoz. En effet, les neurosciences à travers les travaux de Decety (2001) apportent deux composants essentiels de l'empathie : la résonance motrice (inconsciente, non intentionnelle) et la prise de perspective (intentionnelle, contrôlée) de l'autre.

Ensuite, nous avons choisi de nous appuyer sur la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2004) axant son approche sur le déplacement du soi au hors-soi, rendu possible par la capacité de l'individu à manipuler l'espace. L'empathie est une expérience de cognition incarnée, pour reprendre le terme du neuropsychologue Gallese. Dans cette perspective, l'esprit et le corps ne font qu'un comme le défend Varela à travers l'énaction, induisant qu'il n'y a pas de réalité préexistante. Il n'existe que des phénomènes expérimentés corporellement. Pour finir, l'empathie est non seulement un élément de connaissance des autres mais aussi de soi et de création.

En choisissant l'élément spatial comme élément majeur de l'empathie, nous avons investi les notions de point de vue et de prise de perspective dans la littérature en sciences de gestion. Ils

sont décrits comme des éléments favorisant la compréhension et le développement des processus sociaux dans les organisations : réduction des stéréotypes et des préjugés, résolution des conflits, développement du leadership et capacité à penser la complexité organisationnelle, entraide.

## Chapitre 3 : Le coaching

Voilà maintenant plus de 30 ans que le coaching connaît un développement ininterrompu dans les organisations. Il y a vingt ans Amado (2002, p. 113) écrivait déjà :

*« Le coaching est devenu un véritable phénomène social dont la croissance ne manque pas d'interroger »*

Dans une première partie, nous détaillerons évidemment les raisons de la massification (Fatien, 2005) de ce phénomène de société, tout en essayant de comprendre les vives critiques faites à son encontre. Auparavant dans cette même première partie, nous répondons à la question *qu'est-ce que le coaching ? Quand l'utiliser ?* Et proposons un panorama des outils utilisés par les coachs. Dans la partie suivante, dans un souci de clarté, nous explicitons en quoi le coaching le plus largement pratiqué dans les organisations est un coaching réflexif. En clair, *en quoi le coaching actuel vise l'intériorité de la personne grâce à une démarche réflexive ?* Enfin, nous essayerons de comprendre les critiques faites au coaching, les limites soulignées par la communauté scientifique d'une démarche essentiellement réflexive.

### 3.1. Définir et théoriser le coaching

Dans cette partie, nous répondons à la question que n'a pas manqué de se poser la communauté scientifique particulièrement sceptique face à ce phénomène : *qu'est-ce que le coaching ?* Nous

tentons d'en faire émerger une définition. Ici encore, la communauté scientifique en souligne les contours flous et surtout très malléables. Ensuite, nous listons les situations professionnelles dans les organisations qui déclenchent ce type d'accompagnement et partageons un panorama des différentes typologies de coaching, c'est à dire les différents outils (méthodes/techniques) utilisés par les coachs. Enfin, nous examinons s'il existe des bases théoriques du coaching et lesquelles.

### **3.1.1. Qu'est-ce que le coaching et quand l'utiliser ?**

*Qu'est-ce que le coaching ?* La question mérite d'être posée car il n'existe pas moins de 53 définitions pour caractériser le coaching si bien que la communauté scientifique tente de clarifier ce type d'accompagnement. Ensuite, nous présentons les différentes situations professionnelles pouvant nécessiter un coaching et les objectifs assignés, c'est à dire le développement, voire la transformation de la personne et sa montée en compétence. Après *le quoi et le pourquoi* du coaching, nous indiquons *le comment* en présentant les outils, pas moins de 13 techniques identifiées qui peuvent possiblement être utilisées par les coachs. Pour cela, nous avons schématisé l'ensemble des outils à la disposition du coach à partir de trois axes.

### **Les 53 définitions de coaching**

Il a été recensé par Sybil Persson-Gehin (2005) lors de son travail de doctorat pas moins de 53 définitions du coaching. Le nombre élevé d'articles, de livres d'experts ou de chercheurs abordant le sujet du coaching montrent une volonté de clarification. Car la communauté scientifique met en avant des contours flous, malléables de ce mode d'accompagnement. Si le coaching est étudié comme un outil de gestion au service de la performance, à l'inverse il peut être abordé comme un outil de développement des compétences individuelles.

Quoi qu'il en soit le coaching est souvent amalgamé au tutorat, au mentoring, ou bien au consulting, ou encore à la formation, le coaching est avant tout une démarche renvoyant à l'aide interpersonnelle.

Mais le coaching semble bien manquer d'une définition qui fédère. L'explication tend aux différents champs et connaissances qui composent le coaching comme la psychologie,

l'éducation, les sciences sociales, la philosophie. Chacun de ces domaines renferme une définition du coaching.

Soulignons les liens forts entre le coaching et la philosophie. Le coaching comme la philosophie se fondent sur le souci de soi, le souci de l'autre, la quête existentielle de l'individu, la connaissance :

*« Le développement de la personne dans ses dimensions individuelles et sociales passe par la connaissance de soi et de soi dans son rapport au monde » (Brasseur, 2009).*

Nous partageons dans les lignes suivantes deux définitions. La première émerge du monde professionnel à travers, la Société Française de Coaching :

*"Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels".*

La seconde définition nous est donnée par Persson (2013, p.72) :

*« Il serait une affaire de personne(s), se traduirait par un accompagnement à vocation d'aide, concernerait des situations le plus souvent professionnelles en entreprise, viserait un objectif de performance assorti de changement au plan professionnel, pour permettre d'atteindre, d'améliorer, de développer et d'optimiser son potentiel et/ou ses responsabilités et devenir meilleur ».*

## **Un large champ d'intervention**

Que les auteurs soient des praticiens ou des chercheurs, qu'ils valorisent ou déprécient le coaching, celui-ci recouvrirait un large champ d'intervention (Ibid ; Hackman et Wageman, 2005 ; Cloet, 2007 ; Brasseur, 2009 ; Angel et Amar, 2012).

Les principales problématiques motivant le recours au coaching externe ont été catégorisées (Cloet, 2007) : prise de nouvelles responsabilités, reconversion, gestion de conflit, problème de positionnement, etc. Le coaching est très souvent présenté comme un moyen d'action. *Mais pour quoi faire ?* On parle de transformation ou développement de la personne mais également

de montée en compétences. C'est ce que soutiennent Pezet et Damart (2008) : « *il serait restrictif de ne présenter le coaching que comme l'outil d'une relation d'aide* ».

Pour Louart (2002) on parle d'un :

*«Accompagnement professionnel destiné à l'apprentissage comportemental, avec le double objectif d'aider les personnes et de répondre à des objectifs de GRH organisationnelle* ».

<p><b>- Situations professionnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prise de nouvelles responsabilités</b> Changement d'entreprise, de direction, de poste, passage de responsabilités opérationnelles à des responsabilités managériales, passage de responsabilités verticales à des responsabilités horizontales...</li> <li>• <b>Développement de compétences managériales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post évaluation</li> <li>• En accompagnement d'une formation</li> </ul> </li> <li>• <b>Difficultés, manque de performances,...</b></li> <li>• <b>Nouveau projet professionnel, réorientation de carrière, reconversion</b></li> <li>• <b>Suivi d'activité</b></li> <li>• <b>Préparation d'un événement important</b> Réunion, entretien...</li> <li>• <b>Départ à la retraite</b></li> </ul>	<p><b>- Problématiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problématiques individuelles</b> Burnout, deuil, mi-temps de la vie, motivation, confiance en soi, gestion du stress, gestion du temps, gestion de son image, créativité, développement du leadership, assertivité, prise de recul, prise de décision...</li> <li>• <b>Problématiques relationnelles</b> Harcèlement, gestion de conflit, confrontation, communication, positionnement...</li> <li>• <b>Problématiques managériales</b> Team building, team development, régulation, management en mode projet...</li> <li>• <b>Problématiques organisationnelles, stratégiques</b> Internationalisation, fusion acquisition, cession, restructuration, ...</li> </ul>
--	---

Figure 5 : Thématiques de coaching : catégorisation a posteriori en thèmes et sous thèmes

## Les bases théoriques du coaching

Les chercheurs notent également la difficulté de faire émerger des ancrages théoriques communs étant donné la diversité des méthodes, des outils :

*« Le coaching professionnel, comme pratique spécifique de relation d'aide, ne définit pas en soi un courant théorique il y a un même corpus théorique et symbolique sur le développement des hommes en entreprise » (Brasseur, 2009, p.11).*

Amar et Angel (2009) parlent, eux :

*« D'un champ à la croisée de l'entreprise et de la relation d'aide ».*

Brasseur (2009), toujours, décrit les trois grands courants théoriques pour cerner le coaching : (i) des théories centrées sur l'individu, (ii) sur les organisations et (iii) sur les apprentissages.

*Des théories centrées sur le sujet individuel ou social, les problématiques de conflit (avec les tensions intrapsychiques ou liées aux interactions avec son environnement) et également les théories des organisations.*

Brasseur évoque les théories du développement de la personne avec Rogers et la relation interpersonnelle, à travers Maslow avec la satisfaction des besoins, Jung concernant la réalisation de soi. Ensuite, viennent les théories des rôles sociaux avec Linton et Goffman. Pour Linton, le fondement de la personnalité passe par l'imitation des normes et comportements de son milieu. Enfin selon Goffman, les comportements sont une co-construction interindividuelle. En dernier lieu, il s'agit des théories des tensions intrapsychiques ou interactionnelles avec Freud (exploration de l'intrapsychique), l'école de Palo Alto (le comportement de l'individu est le résultat des interactions avec son environnement).

### **3.1.2. Les outils du coaching**

La littérature parle des outils du coaching comme des moyens d'actions. En effet, si le coaching est un mode d'accompagnement, il regroupe plusieurs pratiques d'intervention :

*« Les éléments constitutifs du coaching sont des moyens d'action qui doivent conduire à l'émergence des potentiels de la personne en vue d'une amélioration de sa performance (Gautier & Vervisch, 2005 ; SFCoach, 2005 ; Whitmore, 2003).*

The complete HandBook of coaching (Bachkirova et Clutterbuck, 2010) répertorie pas moins d'une douzaine de méthodes possibles empruntés par le coach. Chavel (2014) parle lui de trois principes « la suspension de jugement, l'intention bienveillante et la subjectivité »

Nous avons schématisé l'ensemble des outils possibles pour le coach à partir de 3 axes : individu/groupe, corps/tête, action/pensée. Notre objectif, avec cette structuration, est de mettre à jour un constat : les outils de coaching se situent massivement sur l'axe individu/tête.

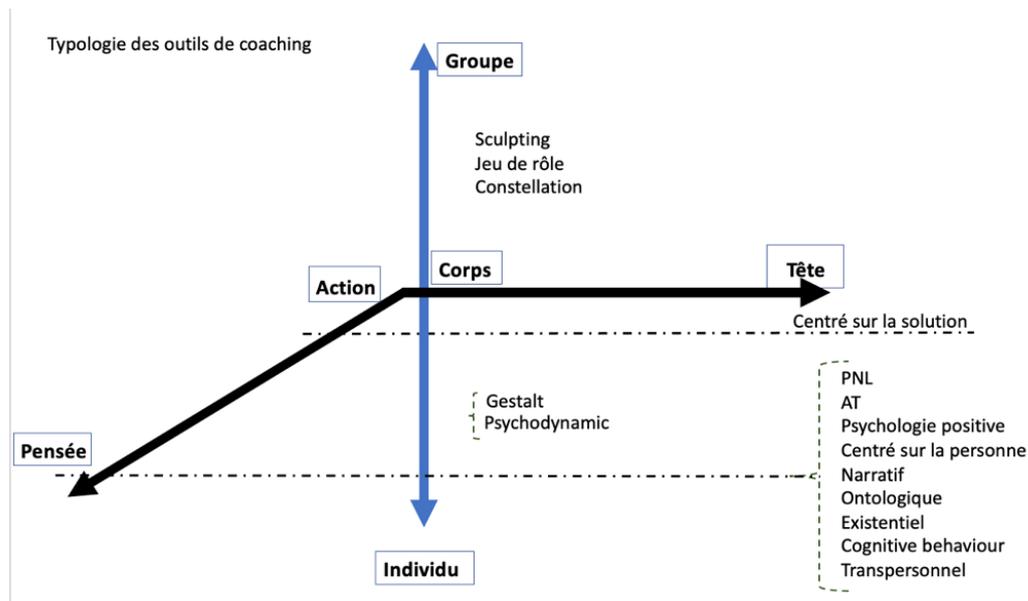


Figure 6 : Typologie des outils de coaching

### 3.1.3. Les raisons d'un développement sans discontinu du coaching

Initialement perçu comme un phénomène de mode, le coaching est depuis maintenant plus de 30 ans largement convoqué dans les entreprises. Son important développement dans les organisations questionne la communauté scientifique. A la lire, il semblerait qu'il y ait deux types d'explications. La première réside dans une société moderne en panne de symboles, de lien social, en quête permanente de la construction de soi. La seconde explication trouve sa source dans les mutations sociales et économiques vécues dans et par l'organisation depuis quelques années, pouvant se résumer par un changement organisationnel permanent.

## **Le coaching, un nouvel esprit du capitalisme**

Pour les chercheurs, le succès du coaching s'explique (en autre) par une perte de repères idéologiques, par effritement du lien social (Amado, 200) dans une société en manque de symboles, de sens, en panne d'aspiration et d'inspiration. Le Coz (2015) écrit :

*« Le succès du coaching tient d'abord au fait qu'il répond à la solitude existentielle de l'individu contemporain en intégrant à son offre managériale des problématiques spirituelles telles que la quête du sens de la vie ».*

*Le coaching est présenté comme l'émanation de l'ère de l'individualisation : l'autonomie revendiquée, l'émancipation souhaitée.*

Mais il est aussi une réponse à l'insécurité sociale (Castel, 2003) où l'individu seul responsable de son existence recherche soutien, sens et réconfort. Les chercheurs soulignent qu'il est le symptôme d'une inflation de la réflexivité, de la connaissance et de la construction permanente de soi et de la subjectivité de l'individu. Amado (2004) parle du coaching comme du retour de Narcisse. Aubert et Gaujelac évoquent eux « *un rapport à soi managérial* ». Le soi devient comme un capital à faire fructifier (Fatien, 2005), un individu entrepreneur de sa vie, de son employabilité, de sa visibilité, bref de son processus identitaire.

Dans cette perspective, le coaching est perçu comme un outil de ce changement permettant la réactualisation de l'individu, l'écriture de sa propre cohérence, du projet qu'il représente pour lui-même en tout cas professionnellement. C'est tout le propos du chercheur Paltrineri (2016) :

*« Le souci de soi antique étant parfaitement en syntonie avec les nouvelles théories organisationnelles fondées sur l'« empowerment » visant à stimuler des formes de subjectivation, par lesquelles les sujets se transforment en assumant un rôle actif dans la construction de leur existence ».*

## **Le changement organisationnel permanent**

La seconde explication à la massification du coaching (Fatien, 2005) est celle d'une réponse à des mutations sociales, à un environnement économique mondialisé, peu lisible, qui sollicite massivement, à la fois des capacités de réflexion, de réflexivité et des compétences sociales - relationnelles et émotionnelles - de l'individu dans les organisations. L'individu serait sollicité en permanence et enjoint à l'action.

## **Assistance à un management sous pression**

Il s'agit également d'une demande de plus en plus pressante d'assistance à un management sous pression et de collaborateurs malmenés dans les organisations, victimes de pratiques brutales selon les chercheurs. Depuis la fin des années quatre-vingt, les entreprises seraient soumises à ce que Le Moëne (1997, p. 272) qualifie de « *profondes recompositions organisationnelles* ». Le coaching semble émerger de cette phase de transition et apparaît comme une réponse à « des entreprises agiles, réticulaires, dominées par la culture du service » (Fatien, 2005).

## **Une prise en compte de l'individu**

A l'inverse, Roussillon (2002) aborde le coaching comme davantage de prise en compte de l'individu dans l'organisation :

*« Ce ne sont plus les individus qui doivent s'adapter aux règles et aux structures ».*

Amado (2004) explique le développement du coaching en évoquant les limites des formations comportementales proposées (des contenus fragmentés, une mise en œuvre aléatoire des apprentissages, des difficultés individuelles relationnelles non traitées dans ses espaces communs). Par ailleurs, si la « psychologisation » des rapports est avancé pour expliquer l'utilisation du coaching, Le Coz (2015) y voit, lui, un rejet de la psychologie, jugée trop astreignante, intellectuelle, aux résultats incertains. Le coaching répondrait à une demande d'action, de performance immédiate, de concret.

## 3.2. Le coaching réflexif, la conquête de l'intériorité

Nous montrons, ici, en quoi le coaching largement préconisé et pratiqué dans les organisations est avant tout un coaching réflexif. Le coaching réflexif est rendu possible grâce à une opération maïeutique, faisant appel à un mouvement vers l'intérieur de l'individu. Nous terminons en montrant en quoi le coaching est un mimétisme didactique.

### 3.2.1. Le coaching réflexif

Le coaching est décrit comme un moment de retour sur soi accompagné par un tiers. Il s'opère un mouvement de l'intérieur de l'individu vers l'extérieur. Nous expliquons en quoi le coach opère une démarche d'ordre maïeutique sans qu'il ne suggère aucune solution.

#### **Le coaching réflexif : un moment de retour sur soi**

La définition du Larousse sur la conscience réflexive :

*« Se dit, en philosophie, de la conscience qui se prend elle-même pour objet ».*

Continuons avec la définition de la réflexivité telle qu'elle est écrite par Rojot (2005) :

*« La réflexivité est d'abord la conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par rapport à soi. Mais elle n'est pas simplement cela. Elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler, le flot continu de la vie sociale et des contextes et de s'y situer dans leur déroulement ».*

Nous donnons également les définitions des termes introspection, intériorité qui peuvent être proche en termes de sens. Mais ils n'incluent pas cette dimension de l'individu qui se prend comme objet pour lui-même. Il est écrit dans le dictionnaire CNRTL, au sujet de l'introspection, qu'il s'agit "d'un regard attentif sur soi-même". L'intériorité est définie comme :

*« Le caractère de ce qui est intériorisé, de ce qui se trouve à l'intérieur de la conscience » (dictionnaire CNRTL).*

Le coaching réflexif est qualifié comme un moment de prise de conscience, nécessitant un retour sur soi pour lever l'énigme que l'on représente pour soi. En tout cas, on présente le

coaching comme une opportunité de prendre conscience de ses comportements, ses contradictions, ses histoires répétées, des valeurs qui nous gouvernent mais également des histoires de notre biographie personnelle et professionnelle agissantes. Il est question de clarifier ce qui est inconsciemment en jeu.

Le coaching est à considérer comme un espace de dialogue où s'opère pour l'individu un mouvement intérieur vers l'extérieur de son récit professionnel. Chavel (2014, p.17), dans le cadre de son travail universitaire, pose le soubassement du coaching :

*« Le fondement gnostique du coaching se résume en un postulat : la réalité intérieure précède et détermine la réalité extérieure ».*

### **Le coaching, une maïeutique**

Le coaching est centré sur la parole et l'écoute de l'individu. Le coach opère une démarche d'ordre maïeutique sans qu'il ne suggère aucune solution.

*« L'accouchement psychique suit trois étapes : le questionnement, l'écoute bienveillante et la reformulation des propos du coaché en vue de créer un effet miroir. En dehors de la maïeutique néo-socratique qui constitue sa colonne vertébrale méthodologique, le coaching fait également appel à une pluralité de techniques » (Le Coz, 2015).*

### **3.2.2. Le coaching, le mimétisme didactique**

Un autre de ses objectifs est le savoir apprendre (Persson 2006), aider l'autre à trouver seul, en des solutions en situation professionnelle et/ou organisationnelle dans une perspective de développement durable et global. Face au changement permanent, le coaching vise à accroître la capacité à apprendre à dominer les problèmes pour mieux les résoudre, en positionnant des objectifs concrets.

Le coaching se présente comme un apprentissage transformationnel à l'âge adulte :

*« En un processus cognitif au cours duquel l'apprenant adulte donne sens à son expérience d'apprentissage en transformant ses perspectives initiales, qui sont problématiques dans une situation donnée, en nouvelles perspectives plus inclusives, mieux différenciées, plus perméables, mieux intégrées et qui guideront par la suite ses actions futures » (Mezirow & Duchêne, 2010, p. 33).*

Cette approche de l'accompagnement est à rapprocher de celle d'Habermas (1976) qui voit dans l'accompagnement, un intérêt technique, pratique et émancipateur. L'intérêt technique passe par la transmission « *de méthodes et de la matière* » (Habermas, 1976) comme apprendre à apprendre, apprendre à se mettre à la place de l'autre. L'aspect pratique vise à donner du sens à l'action. La dimension émancipatoire participe, quant à elle, à la construction ou la reconstruction de l'identité du nouvel arrivant.

### 3.3. Les limites et les critiques d'un coaching réflexif

Les critiques réalisées par la communauté des chercheurs en sciences de gestion sont nombreuses et virulentes. Dans un premier temps, nous recensons les principales critiques émises par les chercheurs : une démarche peu évaluée, un outil de conformation à l'organisation et une pratique jugée « immorale » (Arnaud, 2005). Dans un second temps, nous revenons sur les dérives et les limites d'un coaching essentiellement réflexif.

#### 3.3.1. Les critiques faites au coaching

La communauté scientifique est très sévère et véhémement avec le coaching dans les organisations. Nous soulignons ici trois critiques majeures émises : une démarche peu évaluée, un outil de conformation à l'organisation et une pratique jugée "immorale" (Arnaud, 2005).

D'abord, face au peu d'études empiriques, il semble difficile d'établir l'ampleur de la contribution du coaching. Il n'existe pas d'evidence-based coaching. Ensuite, on relève l'insoluble tension entre les ambitions de libéralisation du sujet et les contraintes d'une organisation sociale, autrement dit la dichotomie « *entre les objectifs humanistes du coaching et les attentes utilitaristes des entreprises* » (Vernazobres, 2006).

Le coaching ne serait pas un outil d'émancipation mais de conformation à la norme du groupe, de régulation voire de contrôle social (Vernazobres, 2006) et de médiation entre le collaborateur et l'organisation.

Une critique écartée par Martine Brasseur (2009) qui écrit :

*« Une déduction hâtive peut amener un observateur à considérer que le coaching est un mode de conditionnement social. C'est occulter la caractéristique centrale du coaching : le but, le sens, le mouvement sont donnés par le coaché ».*

Par ailleurs, la relation tripartite (coach, l'entreprise et le coaché) est violemment critiquée. Arnaud (2005) parle d'« *une pratique immorale, ambiguë et irresponsable* ». Les membres du GRAAM (Groupe de recherche appliquée sur l'accompagnement des managers) jugent comme immorale cette demande de l'entreprise de faire du coaché un simple objet d'une commande. Enfin Fatien (2009, p. 50-51) examine les 7 tensions propres à cette pratique du coaching : appréhension des difficultés : psychologisation versus responsabilisation ; rapport aux difficultés : sous-traitance versus prise en charge ; perception de l'accompagnement : béquille versus tremplin ; interprétation de l'aide : contrat versus don ; position par rapport au système : conformation versus individuation ; pression par rapport à l'accompagnement : obligation de résultats versus offre d'aide ; position par rapport au collectif : désancrage versus ancrage.

### **3.3.2. Les limites d'un coaching réflexif**

Dans cette section, nous abordons l'inflation de la réflexivité et individualisation à outrance des problèmes organisationnels. Nous distinguons les limites de l'utilisation de la réflexivité.

## **Inflation de la réflexivité et individualisation à outrance des problèmes organisationnels**

La dérive la plus manifeste soulignée par la littérature consiste en l'individualisation (Amado, 2002) à outrance des problèmes organisationnels :

*« Le danger majeur à ce niveau est bien celui de l'individualisation et de la psychologisation d'un problème impliquant le collectif. D'une certaine façon d'ailleurs, il est juste de dire que le collectif (un groupe, un département, une organisation) est toujours concerné par un problème renvoyé à la seule personne et que le coaching individuel contient toujours le risque d'un traitement partiel (potentiellement dommageable pour toutes les parties en cause) du problème détecté » (Amado, 2002, p.113-120).*

Une autre dérive souvent signalée consiste en l'inflation de la réflexivité. Inspirés massivement par la psychologie, les coachs inviteraient l'individu à se concentrer sur lui-même, faisant porter sur l'individu seul le fait de se remettre en question.

*« Le psy n'évite-t-il pas à l'organisation de travailler sur elle-même, en l'entretenant dans l'illusion que les problèmes individuels sont la cause des difficultés organisationnelles ? » (Jardat & Sepulchre, 2003, p.40-47)*

## **Les limites de l'utilisation de la réflexivité**

A travers la littérature, certains auteurs (en philosophie, en neurosciences, en psychologie et en sociologie) soulignent des limites de la réflexivité. Lahire, (1994, p. 23) écrit :

*« Le regard objectivant qui sait regarder de haut, avec distance, n'est pas qu'un regard de connaissance : il engage tout un rapport au monde social ».*

Pour le philosophe Ricoeur (1990) le sujet ne pense pas seul, en ce sens qu'il est influencé (déterminé ?) par son histoire. Piaget insiste sur le fait :

*« La représentation de l'action est toujours une reconstruction »*

Dans un autre domaine, les neurosciences mettent en évidence l'existence d'une perception et d'une motricité *hors conscience*. Des informations implicites, inaccessibles parce qu'invisibles, agissent à l'insu du coaché. Cet inconscient se définit comme l'ensemble des processus de connaissances (perceptions, souvenirs) qui échappent à la conscience par esprit d'économie.

Enfin Edgar Morin (1980) note :

*« Toute action échappe à la volonté de son auteur en entrant dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient. Tel est le principe propre à l'écologie de l'action ».*

Le coaching est bien une démarche réflexive accompagnée par un tiers, il est un mouvement vers soi en vue de conscientiser ses comportements ou expériences professionnelles. Le coaching ne se présente pas seulement comme une prise de recul, il vise à accroître la capacité à apprendre à dominer les problèmes, il est présenté comme un moment apprenant, à la manière « *d'un accompagnement technique* » selon Habermas (1976).

### **Résumons-nous.**

Nous avons tenté de répondre à la question *qu'est-ce le coaching ?* La communauté scientifique souligne des contours flous et surtout très malléables. Il est répertorié pas moins de 53 définitions du coaching. Le coaching semble bien manquer d'une définition qui fédère. Nous avons, à partir de la littérature, fait émerger quelques éléments (a minima) permettant de poser les bases d'une définition. Le coaching est présenté comme une pratique d'accompagnement ou d'intervention et aussi un processus de développement humain. Le développement de la personne étant à la fois la définition du coaching et l'un de ses objectifs. Cette définition se rapproche de celle proposée par la Société Française de Coaching : *"le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels"*.

Ensuite, nous avons évoqué le large champ d'intervention recoupé par le coaching. Les principales problématiques motivant le recours au coaching externe ont été catégorisées par Cloet (2007) : prise de nouvelles responsabilités, reconversion, gestion de conflit, problème

de positionnement, etc... Nous avons tenté répondre à la question *pourquoi faire ?* Certains chercheurs parlent de transformation et de développement de la personne, d'une montée en compétences, d'autres évoquent une relation d'aide. Louart parle d'apprentissage comportemental rejoignant la critique d'un coaching au service du courant néolibéral.

Le paragraphe suivant tente d'identifier les bases théoriques du coaching. D'après Brasseur (2009), le coaching semble à l'intersection de trois grands courants théoriques : des théories centrées sur l'individu, sur les organisations et sur les apprentissages.

Concernant les outils du coaching, les chercheurs répertorient au moins une douzaine de méthodes possibles schématisées par nos soins. Ce schéma permet de prendre conscience que les outils déployés dans le cadre d'un coaching se situent essentiellement sur un axe individu-et tête.

Quelles sont les raisons d'un développement sans discontinu du coaching ? Initialement perçu comme un phénomène de mode, le coaching est depuis maintenant plus de 30 ans largement convoqué dans les entreprises. Le succès du coaching s'explique (en outre) par une perte de repères idéologiques, d'effritement du lien social (Amado, 200) dans une société en manque de symboles, de sens, en panne d'inspiration. Le coaching est vu comme un nouvel esprit du capitalisme. Il est présenté comme l'émanation de l'ère de l'individualisation : l'autonomie revendiquée, l'émancipation souhaitée. Il est aussi une réponse à un changement organisationnel permanent, une assistance à un management sous pression. A l'inverse, des chercheurs comme Roussillon (2002) parle d'une prise en compte de l'individu ou d'une réponse plus spécifique à des formations peu adaptées à la singularité des parcours des personnes.

Aujourd'hui le coaching le plus pratiqué dans les organisations est un coaching dit réflexif. Chavel (2014, p.17) nous le rappelle « *le fondement gnostique du coaching se résume en un postulat : la réalité intérieure précède et détermine la réalité extérieure* ». L'enjeu du coaching réflexif est un retour sur soi, grâce à une opération maïeutique. Il se présente comme un accompagnement capable de lever l'énigme que l'on représente pour soi. Un autre aspect du coaching concerne le mimétisme didactique. Persson (2006) le nomme également « *du savoir apprendre* », favorisant chez autrui sa capacité à avancer seul. Pour conclure, nous faisons référence à Habermas (1976) qui voit dans l'accompagnement, un intérêt technique, pratique et émancipateur.

Le coaching subit de très vives critiques de la part de la communauté scientifique, parlant d'une pratique jugée immorale (Arnaud, 2005), d'un outil au service des exigences d'un monde productiviste, évoquant le coaching comme « *l'enrôlement de la subjectivité de l'individu au service des objectifs de l'entreprise* » (Lordon, 2010).

Le coaching reste un outil peu évalué, il n'y a pas d'evidence-coaching. Les chercheurs parlent d'un outil de conformation à l'entreprise et pointent l'individualisation de plus en plus marquée de problèmes organisationnels, faisant porter sur l'individu seul le fait de se remettre en question. De manière plus générale, la communauté de chercheurs rappelle la tension insoluble inhérente au coaching, résumé par Vernazobres (2006) « *entre les objectifs humanistes du coaching et les attentes utilitaristes des entreprises* ».

Quant à la réflexivité, elle est aussi remise en cause. On parle d'un processus incomplet car centré sur la sphère consciente (interaction, sentiment, contexte). Des informations implicites, inaccessibles parce qu'invisibles, agissent à l'insu du coaché. Le sujet ne pense pas seul, en ce sens qu'il est influencé voire déterminé par son histoire (Ricoeur, 1990), le jeu des inter-rétroactions (Morin, 1980).

## **Chapitre 4 : Le pragmatisme**

Au fil de nos travaux, notre démarche prend appui sur le courant épistémologique pragmatiste. Nous développons cette philosophie venue des Etats-Unis. Puis, nous explorons trois composants essentiels du Pragmatisme permettant de cerner davantage ce courant philosophique à savoir la croyance, l'enquête et l'expérience.

Puis nous déployons les points fondamentaux constitutifs de notre recherche. Le premier point, le pragmatisme prône la fin du mythe de l'intériorité. Il n'y a pas de mouvement d'introspection possible garantissant à la personne la connaissance d'elle-même. Le second point, la socialité précède l'individualité. L'un des traits essentiels du pragmatisme est de rompre avec une pensée duale issue du cartésianisme : individu/groupe, pensée/action. Enfin le dernier point relève de

l'aspect dialogique de la personne se construisant socialement sur la base des réponses fournies par autrui.

#### 4.1. Définition du Pragmatisme, une philosophie de l'agir

Cette partie est dédiée à la présentation du Pragmatisme. Puis nous continuons en évoquant la croyance et de l'enquête. Enfin, nous exposons en quoi l'expérience est l'élément clé de la réflexion des pragmatistes.

##### 4.1.1. Le Pragmatisme, une philosophie de l'agir venue de l'Amérique

Le Pragmatisme est une philosophie foisonnante dans de nombreux champs d'investigation, qu'il s'agisse de politique, de philosophie, de sciences sociales ou d'esthétisme... Enfin, nous expliquons en quoi le Pragmatisme est une philosophie de l'agir.

##### **Une philosophie et des philosophies foisonnantes**

A lire la littérature, nous sommes interpellés par le retournement à l'égard de ce courant pragmatiste, car comme l'écrit Cometti (2010, p.278) « *ce courant pragmatiste a traversé bien des péripéties* ». Longtemps rejeté, cette philosophie est aujourd'hui au centre des recherches. Au cœur de ce retournement, il y a une conception du vrai qui ne peut être décorrélée de toute appréciation humaine.

Le pragmatisme apparaît comme une philosophie sociale et politique. Effectivement, l'un des aspects marquants du Pragmatisme est son foisonnement. Il n'y a qu'à considérer tous les champs d'investigation investis par ce courant ; qu'il s'agisse de la politique (les enjeux de la démocratie), de la philosophie avec la théorie de la connaissance, des sciences sociales (la créativité de l'individu) ou de l'esthétique (l'art est une expérience).

A l'origine de ce foisonnement, il y a les figures tutélaires de Peirce (le fondateur), Dewey, James et Mead. Peirce est considéré comme le fondateur du courant pragmatiste James est considéré comme l'un des deux pères de la sémiologie moderne et l'un des plus grands logiciens de la fin du XIXème siècle.

Dewey est décrit comme le penseur, l'éducateur et le psychologue de la démocratie. Il est aussi présenté comme un chercheur engagé dans les problématiques sociales de son époque. Il joue un rôle décisif dans la réforme des politiques éducatives de son pays. Mead, figure mythique de l'école de Chicago veut contribuer au réformisme social. Le pragmatisme constitue l'une des racines de l'École de Chicago, dont G.H. Mead, père de l'interactionnisme symbolique est l'un des principaux instigateurs. Il y est reconnu pour ses méthodes. Selon Mead, les activités sociales ne peuvent être perçues qu'à travers des interactions qui se nouent entre les acteurs. Ce sont des acteurs dont il faut partir, de la conception qu'ils se font du monde social revendique G.H. Mead. A l'époque, Mead et Dewey partagent une même préoccupation, celle de mettre en pratique les idées philosophiques et de réaliser les réformes sociales nécessaires au contexte que connaît Chicago.

### **Une philosophie de l'agir**

Ce courant philosophique américain, le plus souvent présenté comme une philosophie de **l'action** émerge entre le milieu du XIXème et celui du XXème siècle. Ce courant naît en réaction au rationalisme kantien, qui prône des conditions fixes et nécessaires de toute connaissance.

Les pragmatistes sont mobilisés par la question de l'utilité de la philosophie et de la résolution de problème. Pour eux, la philosophie ne peut pas être décorrelée de tout souci pratique. Ils sont animés par le souci de l'utilité de la philosophie dans la résolution de problème, car le sens de nos actions est déterminé par les effets qui sont produits.

*« Les idées ne sont pas vraies ou fausses. Elles sont ou non utiles » (James, 1907).*

Le pragmatisme est une philosophie de la connaissance. Au centre de son discours et de ses travaux, il y a une volonté de découvrir les processus à l'œuvre dans la constitution de la connaissance, récusant une vision statique de la raison.

James conteste l'idée d'une vérité pure et absolue. Toutes les idées ne sont que des croyances plus ou moins fonctionnelles et relatives à l'efficacité de l'action. La vérité est un thème fondamental chez les Pragmatistes. La vérité ne constitue pas une condition préalable de la connaissance. Car il n'existe pas de vérité absolue

*« Toute vérité n'est ni une donnée, ni une condition préalable, elle est toujours un résultat » (Cometti, 2010, p.3).*

Il y a une vérité, celle émergeant méthodologiquement par une recherche qui met à jour des systèmes de croyances, grâce à des raisonnements abductifs et à des validations tant par la théorie qu'auprès des individus. Le vrai n'est pas défini par la conformité avec ce qui existe déjà mais avec quelque chose qui va advenir de l'expérience. L'hypothèse centrale des pragmatistes concernant la vérité consiste en des individus qui apprennent à connaître le monde à travers leurs actions sociales, si bien que l'enquête et la croyance sont centrales, dans la compréhension du caractère non statique de la connaissance et de la vérité.

#### **4.1.2. Une philosophie de la croyance et de l'enquête**

Le pragmatisme qui s'est développé autour d'une philosophie de la connaissance, donne un rôle majeur à la croyance qui relie des mots essentiels de la pensée pragmatiste comme l'action, le doute et la recherche. Pour les pragmatistes, elle est la base de notre action. Puis, nous expliquons en quoi consiste le second concept tout aussi central du pragmatisme, inspiré de la pensée darwinienne : l'enquête. L'enquête dont l'enjeu est de comprendre *« comment se fixe la croyance ? »* (Peirce, 1877). Un sujet sur lequel Cometti (2010, p. 19) écrit :

*« Elle se démarque d'une conception statique de la raison ; elle privilégie les processus et les démarches à l'œuvre dans la constitution des connaissances ».*

#### **Une philosophie de la croyance**

La croyance dans la pensée des Pragmatistes est au cœur de l'action. C'est *« une règle active en nous »* (Peirce, 1877). Le pragmatisme, philosophie de la connaissance donne un rôle central à la croyance, reliant des idées majeures de la pensée pragmatiste à savoir l'action, le doute et la recherche.

Peirce parle de la croyance comme une habitude d'action. *Incorporées* par l'individu, elles sont ignorées, oubliées et pourtant agissantes sous la forme d'habitude. On parle de comportements que l'on appelle routiniers ou habituels :

*« La signification n'est pas facilement accessible, car elle n'est pas nécessairement ce que les gens disent aux chercheurs ou aux gestionnaires de la signification de leur action », car les habitudes et les significations ne sont pas subjectives, et peuvent échapper aux sujets eux-mêmes » (Lorino, 2018, p.106).*

## **Une philosophie de l'enquête**

L'enquête est également l'un des fondamentaux de la pensée Pragmatiste. Dewey en est le théoricien. Il y a deux éléments primordiaux pour saisir l'enquête : l'exploration et la situation.

Commençons par la définition de Lorino (2018, p.128) soulignant la notion d'exploration à travers cette définition :

*« Dans le cadre pragmatiste de l'enquête, la réflexion ne consiste pas à représenter le monde, mais à explorer de nouvelles façons d'agir, en tâtonnant et en expérimentant ».*

Le second élément concerne la situation. L'enquête est initiée à partir d'une situation jugée incertaine, douteuse ou confuse. Ce que désigne le mot *situation* n'est pas un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons ni ne formons jamais de jugements à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. La situation est donc un tout pour Dewey, elle n'est pas compréhensible uniquement d'un point de vue cognitif, mais elle est affaire de perception et de sensation. Enfin la situation est unique et singulière, Dewey (1938 p. 129-130) écrit ceci

*« Une situation est un tout en vertu de sa qualité diffuse immédiatement perceptible. [...] le qualitatif diffus n'est pas seulement ce qui lie tous les éléments constitutifs en un tout, il est unique ; il fait de chaque situation une situation individuelle, indivisible et induplicable ».*

A travers cette vision de l'enquête, on fait le rejet d'une logique formelle au profit d'une étude des conditions concrètes de la recherche. On aborde une enquête par la recherche d'éléments produisant une situation indéterminée. La phase essentielle de l'enquête est le passage d'une situation incertaine en une situation problématique.

Si une enquête commence dans le doute, elle se termine obligatoirement par des conditions supprimant ce doute. D'ailleurs, Dewey insiste sur le caractère opérationnel des solutions émises et sur l'aspect sériel de l'enquête.

Pour terminer, Dewey est inspiré par la pensée darwinienne, si bien qu'il conçoit l'individu comme organiquement lié à son environnement. Conséquence, si l'environnement change, mécaniquement le comportement de l'individu change. Ainsi l'environnement en perpétuel changement draine son lot de nouveaux problèmes impliquant naturellement de nouvelles enquêtes. Dans ce contexte, la vérité n'est jamais possible.

#### **4.1.3. Il n'y a pas de pensée hors de l'expérience**

« *Le pragmatisme de John Dewey est un expérimentalisme* » écrit Truc (2005), traducteur du livre de Dewey « *La réalité comme expérience* » (1977). Pour Dewey, la force de l'expérience prime sur l'interrogation théorique. Pour les pragmatistes de manière générale, l'expérience est au cœur de leur pensée, d'ailleurs la réalité est conçue comme une expérience. Penser une chose revient à imaginer ou révéler l'ensemble des implications concrètes de cette chose.

*« Il faut prendre soin des conséquences, veiller à elles » écrit Dewey (1927).*

Le Pragmatisme est centré sur l'expérience. Connaître, c'est agir. C'est expérimenter. Il n'y a pas de pensée hors de l'expérience. Autrement dit, il n'y a pas une réalité transcendante coupée de l'expérience vécue par l'individu. La réalité est conçue comme une expérience.

*Les individus agissent au sein de situations, qui révèlent les origines de leurs actions.*

Une expérience scientifique n'est jamais qu'une connaissance partielle de la réalité, elle est structurellement incomplète car elle n'adopte qu'un point de vue. Cette incomplétude est une source de motivation pour chercher de nouvelles connaissances.

En synthèse, le pragmatisme est une philosophie sociale et politique, dont on a pu mesurer à travers cette première partie, la richesse et le foisonnement. Les pragmatistes sont animés par le souci de l'utilité de la philosophie dans la résolution de problème dans la vie des individus. C'est pourquoi le Pragmatisme se présente comme une philosophie de l'agir et de la connaissance. *Au centre de leur discours et de leurs travaux, il y a cette volonté de découvrir les processus à l'œuvre - par le biais de l'expérience - dans la constitution de la connaissance, récusant une vision statique de la raison.* Il n'y a pas de vérité en dehors de l'expérience de l'individu et réfute une réalité accessible uniquement par la raison. Pour les pragmatistes, la vérité ne constitue pas une condition préalable de la connaissance. Car, il n'existe pas de vérité absolue, la vérité est toujours provisoire, circonstancielle.

Le Pragmatisme s'est développé autour d'une philosophie de la connaissance. Il donne un rôle central à la croyance, reliant des mots majeurs de la pensée pragmatiste : l'action, le doute et la recherche. Concernant l'enquête, l'enjeu de l'enquête est de comprendre « *comment se fixe la croyance* » (Peirce, 1877). Nous rapportons deux éléments primordiaux pour saisir l'enquête, l'exploration et la situation dont Dewey dit qu'elle est un tout, qu'elle est unique et singulière. Inspiré par la pensée darwinienne, Dewey conçoit l'individu comme organiquement lié à son environnement. Conséquence, si l'environnement change, mécaniquement le comportement de l'individu change. Ainsi l'environnement en perpétuel changement draine son lot de nouveaux problèmes impliquant naturellement de nouvelles enquêtes. Enfin, il n'y a pas de pensée hors de l'expérience. Autrement dit, il n'y a pas une réalité transcendante coupée de l'expérience vécue par l'individu.

## 4.2. Le Pragmatisme et sa structure de pensée

Nous développons, dans cette partie, les idées clés du pragmatisme sur lesquelles cette recherche prend appui. Le courant pragmatiste prône la fin du mythe de l'intériorité, l'accès à

la transformation est inéluctablement lié à l'expérience. En seconde partie, nous abordons l'idée majeure de G.H.Mead, la socialité précède l'individu car l'individu se construit à partir des interactions vécues avec son environnement. Cette pensée ontologiquement relationnelle est faite d'interactions :

*« Le développement de chacun est présenté comme dépendant de celui d'autrui et passe donc par des formes collectives » (Cometti, 2010).*

Enfin, nous parlons d'une philosophie qui refuse d'opposer le corps et l'esprit, l'individu et le groupe, l'objectif et le subjectif...

#### **4.2.1. Le Pragmatisme prône la fin du mythe de l'intériorité**

Peirce récuse le mythe de l'intériorité. Peirce (1868, p.103-114) nous dit :

*"Nous n'avons aucun pouvoir d'introspection, mais toute connaissance du monde interne est dérivée par un raisonnement hypothétique de notre connaissance des faits externes, nous n'avons aucun pouvoir d'intuition, mais toute cognition est déterminée logiquement par les cognitions précédentes, nous n'avons aucun pouvoir de penser sans signes, et nous n'avons aucune conception de l'absolument inconnaissable "*

Dès 1868, Peirce (tout comme Wittgenstein plus tard) externalise le mental, avance l'idée du décentrement et de l'esprit distribué. Où s'arrête l'esprit ? Où commencent le monde, l'environnement, le contexte ? Telles sont les questions dont s'empare Peirce à travers ses thèses sur l'externalisme. L'externalisme délivre de la structure intérieur/extérieur qui est à l'origine du mythe de l'intériorité.

A travers ses thèses externalistes, Peirce (1868) explique que la pensée est un flux de signes *qui « peut être aussi bien être à l'intérieur qu'à l'extérieur du cerveau »*. D'après ses différents écrits, les thèses externalistes de Peirce proviennent de son envie d'en finir avec l'idée cartésienne d'une substance pensante immatérielle.

#### 4.2.2. La socialité précède l'individualité

Le Pragmatisme fait le rejet de l'individualisme, l'individu n'est jamais un sujet figé, déjà constitué, isolé. Bien au contraire, il est le produit de ses interactions. C'est dans ce cadre qu'apparaît le concept de socialité de G.H. Mead (1936). L'un des traits de la socialité de G.H. Mead, c'est la capacité de se mettre à la place de l'autre, d'adopter le point de vue d'autrui. Pour G.H. Mead, cette capacité est à la fois source d'individuation et de complétude. G.H. Mead, conçoit le perspectivisme comme un moyen d'intégrer les attentes d'autrui en soi, d'intégrer des normes comportementales et de se fabriquer une image.

Dès lors, la situation est à l'origine des comportements. Les circonstances dans lesquelles la personne agit jouent un rôle majeur. L'homme est, de ce fait, inséparable de son environnement comme l'affirme G.H. Mead (1934 p.78) :

*« L'organisation du soi n'est que l'organisation par l'individu de l'ensemble des attitudes qu'il peut prendre à l'égard de son milieu social et envers lui-même du point de vue de ce milieu qu'il contribue à constituer dans le cours de son expérience et de son comportement social ».*

En permanence, le comportement d'un autre est anticipé, il est intériorisé par la personne. Cette intériorisation d'autrui en *Moi* permet de répondre de manière adéquate à l'environnement social.

#### **Le concept du Soi de G.H. Mead :**

*Le dialogue avec autrui fait partie de l'intériorité du sujet.  
Laurens (2006, p. 55-64),*

L'individu se connaît et se construit à partir de ses interactions. Le sujet, ayant intériorisé les comportements d'autres individus, se construit socialement sur la base de stimuli fournis par d'autres. *Laurens (2006, p. 55-64)* chercheur en psychologie sociale l'explique de cette manière :

*« Dans cette conception du sujet dialogique, il n'y a pas un individu indépendant et autonome qui entre en interaction sociale avec d'autres individus indépendants et autonomes, mais dans chaque sujet, sont présents les autres et leurs positions ».*

Les propos de ce chercheur prennent appui sur le concept du Soi de G.H. Mead (1934). Le *Soi* représente notre identité constituée de deux entités le *Moi* et le *Je*. Le *Moi* représente l'intégration des rôles sociaux et le *je* représente les aspects individuels. Le *Moi* et le *Je* cohabitent de manière permanente dans l'individu et s'y imbriquent. Cette cohabitation s'exprime sous la forme d'un dialogue, d'interactions continues entre les deux. C'est la raison pour laquelle nous soutenons qu'il est essentiel d'appréhender cette dimension d'autant que les interactions sont elles-mêmes plurielles.

*Cela est rendu possible car l'individu possède l'habileté d'imaginer les réponses d'autrui alors même qu'il n'est pas en relation avec eux.*

Ce dialogue est différent qu'il s'agisse du *Je* ou du *Loi*. Ainsi, le *Je* dialogue en lui en tant que fille ou fils ou mère ou collaborateur, client etc... Le *Moi* fait la même chose. Mais à la différence de *Je*, le *Moi* dialogue avec des modèles externes à lui : mon professeur, mon père, mes collègues de travail, mes amis. Pour se connaître, le sujet s'adresse à lui-même dans un dialogue entre ses différentes entités intériorisées, imbriquées.

### **L'individu est capable de devenir objet pour lui-même.**

L'individu ayant intériorisé les attitudes d'autres personnes notamment envers lui-même, il est de ce fait capable de devenir objet pour lui-même. C'est à dire qu'il est capable de se mettre suffisamment à distance pour s'observer. Selon qu'il interroge les différentes parties qui le constitue, l'individu ne s'appréhende pas de la même façon. Rojot (2005, p.337) l'explique ainsi :

*« Le processus passe par deux phases, celle du « je » où l'individu répond en sujet agissant envers des objets ou des autres, suivie par celle du « moi » où l'individu s' imagine en tant qu'objet dans une situation ».*

### 4.2.3. Une philosophie anti-dualités

La philosophie pragmatiste fait le rejet d'une pensée dichotomique. Au cœur de l'expérience, il ne peut y avoir de dualités. C'est pourquoi les pragmatistes récusent toute idée de dichotomie entre l'individu et le groupe, le sujet et l'environnement, l'action et la pensée, la théorique et la pratique et proposent une théorie de la connaissance sans les dissocier.

Expliquons les raisons pour lesquelles ils réfutent la pensée duale largement répandue dans la pensée occidentale :

- la pensée occidentale a fait de la finalité un élément majeur de sa pensée, ce que récusent les pragmatistes considérant le monde comme construit et reconstruit par le biais d'expériences successives,
- la pensée occidentale fait de l'homme une entité isolée, à l'inverse de la pensée orientale.

Commençons par la dichotomie théorie-pratique et action-pensée. Pour les pragmatistes, le fondement de leur pensée repose sur l'expérience. Ainsi c'est dans *l'agir* que se crée la pensée, les pratiques ne sont pas des applications des théories. Une pratique est une réponse à un problème concret et singulier alors qu'une théorie reste une généralité. Concernant l'opposition action-pensée, dans son ouvrage de 1879 « Comment rendre nos idées claires ? », Dewey préconise de considérer les effets pratiques de nos conceptions en cessant de déconnecter pensée et action. Quant à James (2007, p. 18), la dualité entre pensée et agir n'existe pas quand il écrit :

*« Les conséquences peuvent résider autant dans la manière de nous faire penser que dans la manière de nous faire agir »).*

### **Le corps et l'esprit sont interactifs dans l'expérience.**

Par ailleurs, il n'y a pas de dichotomie corps et esprit, l'expérience n'est pas seulement une affaire de cognition. Elle est affaire de perception. Sentir ou ressentir induit à la fois une activité

émotionnelle, corporelle, mentale. Quant à l'opposition entre l'individu et le groupe, il réfute cette dichotomie car l'individuation est un processus social.

### **Résumons-nous.**

Le pragmatisme est un courant philosophique dont nous avons montré qu'il remet en cause des conceptions traditionnelles concernant la vérité, l'intériorité, la représentation, la pensée dichotomique très présente dans la pensée occidentale.

Ce courant réfute le principe de l'intériorité car Dewey externalise le mental avançant l'idée du décentrement. Dans cette partie, nous soulignons l'idée d'une socialité précédant l'individualité faisant de l'individuation un processus social. Pour cela, nous avons pris appui sur les travaux de Mead et le concept du Soi : l'individu est un sujet dialogique entre le *Je* et le *Moi*.

D'ailleurs, le pragmatisme est une philosophie qui réfute les dichotomies entre corps-tête, action-pensée, individu-groupe. En effet, l'expérience est au cœur de leur philosophie induisant une pensée qui se crée dans l'agir. Dès lors, il n'y a pas de dichotomie entre la pensée et l'action. La dualité corps-tête est également dépassée dans ce contexte pragmatiste si bien que l'expérience est une affaire de cognition tout autant qu'elle apparaît comme une expérience corporelle et émotionnelle.

Avec le pragmatisme, la question des connaissances passe par l'expérience. Avec le pragmatisme, il ne s'agit pas de représenter la réalité, car aucun individu ne peut être le miroir de celle-ci.

### **Synthèse de la partie 1**

Nous l'avons dit en introduction le sujet de la socialisation de l'individu est une question brûlante du côté des organisations. L'enjeu est l'engagement durable des nouveaux entrants. La communauté scientifique l'écrit, la socialisation organisationnelle est un élément essentiel de la rétention des talents. De surcroît, les organisations doivent faire face à un marché de l'emploi

et du travail complexe qui souffre à la fois d'une pénurie de compétences et d'une relation employeur-collaborateur partiellement dégradée.

De son côté, l'individu, lui, fait face au changement permanent. La perte d'uniformité des trajectoires est l'une des caractéristiques du contexte actuel. En conséquence, les transitions et les entrées dans de nouveaux environnements organisationnels sont (plus) nombreux. Depuis quelques années, le rapport au travail des individus ressemble à un mouvement de pendule, hésitant entre le travail ayant une fonction d'aliénation et une fonction de socialisation. Ainsi, créer les conditions d'adhésion à un nouvel environnement de travail est un axe majeur de développement RH pour les entreprises.

Longtemps abordée par les chercheurs en Sciences de Gestion sous l'angle fonctionnaliste où l'individu s'ajuste à l'entreprise, la recherche tend à dépasser cette vision unilatérale. La socialisation organisationnelle est une dynamique plus complexe qu'une série d'étapes bien définies.

L'approche dominante, à savoir l'approche interactionniste reconnaît l'influence mutuelle entre l'individu et son environnement professionnel. Cette vision imprègne désormais la recherche. L'individu est perçu comme acteur de son intégration. L'individu apprend par les interactions et les narrations de son environnement. La littérature dédiée aux transitions professionnelles (sujet imbriqué à celui de la socialisation) nous apprend comment l'arrivée au sein d'une nouvelle entité amène le sujet à renégocier son rôle et son identité. Pour finir, nous rapportons la vive critique faite aux dispositifs d'accueil conçus comme des dispositifs *industriels* sans prendre en compte l'individu et sa trajectoire. Les chercheurs préconisent la nécessité de réintroduire la complexité de l'individu réagissant selon sa personnalité, sa trajectoire, ses valeurs et ses injonctions.

Dans une seconde partie, nous avons mobilisé la littérature sur le coaching. Le paradoxe sur le sujet concerne la virulence des critiques à l'égard du coaching, alors qu'il est très peu évalué. Présenté comme un outil d'émancipation par les praticiens, il est décrit comme un nouvel outil du capitalisme facilitant l'adaptation aux exigences néo-libérales qui exalte l'individualisme. Enfin, les chercheurs parlent du coaching comme d'un outil de conformation à la norme du groupe, de régulation voire de contrôle social (Vernazobres, 2006) et de médiation entre le collaborateur et l'organisation. Une critique écartée par Brasseur (2009) lorsqu'elle écrit « *une déduction hâtive peut amener un observateur à considérer que le coaching est un mode de*

*conditionnement social. C'est occulter la caractéristique centrale du coaching : le but, le sens, le mouvement sont donnés par le coaché ».*

Quoi qu'il en soit, le coaching est un espace de réflexivité. Chavel (2014, p.17) écrit « *le fondement gnostique du coaching se résume en un postulat : la réalité intérieure précède et détermine la réalité extérieure* ». En effet, le coaching prescrit dans les organisations est un coaching essentiellement réflexif. Or, ce processus peut paraître à certains égards incomplets, car centré essentiellement sur la sphère consciente (interaction, sentiment, contexte). Cet inconscient se définit comme l'ensemble des processus de connaissances (perceptions, souvenirs) qui échappent à la conscience par esprit d'économie. Des informations implicites, inaccessibles parce qu'invisibles agissent à l'insu du coaché. Au-delà de cet inconscient agissant, nous avons en effet été confrontés sur le terrain à la difficulté de faire émerger des informations nouvelles : très vite le couple coach-coaché va tourner en rond autour des mêmes analyses, insuffisantes pour que soient traités les maux proprement organisationnels.

Nous nous sommes tournés du côté des pragmatistes pour tenter de dépasser des limites de la réflexivité. D'abord, parce que les pragmatistes prônent la fin du mythe de l'intériorité. Peirce dès 1868 externalise le mental. D'ailleurs, l'externalisme délivre de la structure intérieur/extérieur, à l'origine de l'intériorité. Ensuite, les pragmatistes arguent d'une expérience de l'individu pilotée par des croyances *incorporées*, ignorées et pourtant agissantes. Au fil de nos recherches, nous avons pris appui sur de nouveaux éléments de la philosophie pragmatiste. La vision de l'individu est celle d'un sujet dialogique se construisant dans l'interaction avec son environnement. Ainsi, le Pragmatisme pense l'individu comme un être éminemment social. Un individu, en perpétuelle évolution de lui-même, car cette société qui est en lui, est elle-même est une entité vivante qui se fait et se refait en permanence. Il s'agit d'une pensée ontologiquement relationnelle faite d'interactions « *le développement de chacun est présenté comme dépendant de celui d'autrui et passe donc par des formes collectives* » (Cometti, 2010). De G.H. Mead, présenté comme le fondateur de la psychologie sociale moderne, nous retenons aussi que l'individu est capable de devenir objet pour lui-même. Il en découle une expérience individuelle appréhendée à partir des communications interindividuelles. Le courant Pragmatiste nous a permis dans le contexte de cette recherche de nous libérer de dichotomies propres à la pensée occidentale : la pensée/l'action, l'individu/le groupe, la tête/le corps.

En tout cas, nous avons embrassé l'idée : la vérité n'a de sens qu'au sens de l'expérience car il n'existe pas de vérité absolue, elle est toujours provisoire, et circonstancielle. Il n'y aurait pas de vérité transcendante, en dehors de l'expérience de l'individu, la source de connaissances est l'expérience.

Nous pensons quant à nous avoir trouvés dans l'empathie une voix d'accès prometteuse à ce dialogue généralement non exprimé entre le *je individuel* et le *moi social*.

Nous nous sommes appuyés sur les dernières avancées des travaux en neurosciences qui utilisent à la fois l'imagerie cérébrale et la psychologie expérimentale. Notre choix est de nous ancrer dans la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz. Celle-ci avance que l'espace et la manipulation de l'espace sont constitutives du changement de point de vue. L'empathie est une opération du « où », c'est à dire un déplacement dans l'espace. Ce déplacement du soi au hors soi est rendu possible par la capacité de *décentration* de l'individu (Berthoz s'approprie ici le concept de Piaget). Enfin, la prise de perspective est présentée comme un élément clef du développement du comportement social et organisationnel.

La partie 2 est consacrée à la fois au cadre méthodologique et épistémologique de notre recherche-action ainsi qu'à la présentation de notre terrain et le dispositif d'études.

## **PARTIE 2. LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE, ET PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF D'ETUDES**

Rappelons les enjeux de cette recherche-action. Nous cherchons à identifier et comprendre les leviers et les freins à la socialisation par l'organisation de jeunes diplômés dans un contexte organisationnel encore jamais étudié, celui d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI).

Dans les pages suivantes, nous abordons successivement le cadre épistémologique et méthodologique. Puis, nous terminons cette partie par la présentation à la fois de l'environnement dans lequel nous avons réalisé notre recherche, c'est à dire notre terrain et le dispositif d'étude déployé plusieurs fois par an, sur plusieurs années.

Une première section est consacrée à l'élaboration épistémologique de notre recherche. Les travaux de recherche sont toujours influencés par de grands courants de pensée. Pour une meilleure appréhension de nos travaux, nous mettons en avant les différents paradigmes des sciences de gestion dans lesquels nous avons ancré notre travail. Comme l'écrit Martinet (1990) « *la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère* ».

La seconde section est consacrée, cette fois-ci à la recherche-action. Nous en rappelons la définition dont on peut dire brièvement qu'il s'agit de chercher et d'agir dans le même temps. Puis, nous continuons sur les enjeux liés à ce type de recherche.

Nous poursuivons notre description avec le cadre méthodologie en expliquant les trois outils d'exploration mis en œuvre dans cette recherche. Le premier outil d'exploration est le coaching. En amont, nous avons mené des entretiens avec l'équipe de management, deuxième outil. Le dernier outil est une production auto-ethnologique. Il paraissait difficile de ne pas utiliser le « Je » de la narration ayant été *au cœur* de cette expérience, à la fois en tant que patricien-chercheuse c'est à dire en étant à la fois coach et chercheuse. Ce fut une participation active dans la vie de cette organisation, plusieurs fois par an, sur plusieurs années. Nous retraçons notre expérience comme vecteur de connaissance pour pénétrer les soubassements des comportements des nouveaux entrants dans une organisation. Il nous a semblé impératif de

mettre à distance nos réactions dans les situations narrées (Qu'ai-je ressenti ? Comment comprendre les raisons de mon comportement ?).

Nous concluons cette partie en présentant le dispositif mis en place. Notre recherche-action a eu lieu au sein d'une ETI en pleine croissance, pour qui la rétention de ses nouveaux collaborateurs est un élément majeur de sa stratégie. Notre intervention s'est faite à la fois sous la forme d'un accompagnement collectif lors du séminaire d'accueil la première semaine. Puis dans le cadre d'un coaching individuel sur plusieurs mois. Rapidement, nous avons identifié une difficulté lors du coaching individuel lié à la réflexivité de l'individu. Pour dépasser cet obstacle, nous avons changé l'ordre *habituel* (*c'est à dire de l'intérieur vers l'extérieur*) classique de cette démarche et prôner le décentrement comme outil de coaching à travers la spatialisation de l'empathie. Nous détaillons les 30 séances de coaching réalisées dans cette optique. Commençons par exposer le cadre épistémologique de nos travaux de recherche.

## **Chapitre 1. Le cadre épistémologique**

Trois sections composent cette partie. La première est dédiée aux différentes définitions de l'épistémologie, son rôle, sa dimension critique. Les questions soulevées nous ont guidés dans l'élaboration de notre positionnement. Nous exposons en quoi les sciences de gestion relèvent des sciences de l'artificiel. La seconde section récapitule les grands courants épistémologiques. Enfin, nous terminons par une description détaillée de notre posture épistémologique et notre inscription dans un courant constructiviste pragmatiste.

### **2.1. Une définition de l'épistémologie**

En amont de la description de notre cadre épistémologie, nous initions cette partie en revenant sur la définition de l'épistémologie. Ensuite, nous expliquons en quoi les sciences de gestion relèvent pour partie des sciences de l'artificiel.

#### **2.1.1. La définition de l'épistémologie et des sciences de gestion**

Le terme d'épistémologie vient du mot grec épistémé *επιστήμη* (connaissance de la science) et de logos (de discours sur et de logique). Pour appréhender ce qu'est épistémologie, nous nous

sommes basés sur plusieurs définitions. La première définition concerne celle de Piaget (1976) décrivant l'épistémologie comme :

*« L'étude de la constitution des connaissances valables ». Piaget nous rappelle ainsi que l'épistémologie nous invite à se demander, ce qu'est la connaissance et la manière dont elle élaborée et justifiée.*

La seconde définition est empruntée à Nadeau (1999) nous invitant à poser un regard *critique* sur la production scientifique :

*« Elle étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective ».*

La troisième définition émane de Le Moigne (1995, p.4). Celui-ci décrit l'épistémologie à partir de trois questions qui ont guidé la réflexion.

La première question correspond à *qu'est-ce que la connaissance ?* Il nous questionne sur la *nature* de la connaissance produite. *Est-elle objective ? Ou à l'inverse est-elle relative à l'interprétation du chercheur ?* Il pose, dès lors le problème des différents biais qu'induisent l'interprétation.

La seconde question de Le Moigne *comment est-elle constituée ?* concerne la méthode utilisée (abductive, inductive, hypothético-déductive). Cette question interpelle sur la contingence (pourquoi on « voit » un sujet à un moment), la stabilité des connaissances et le nominalisme. Enfin, la dernière question concerne le débat sur la valeur et la validité de la science produite *comment apprécier sa valeur ou sa validité ?* La dernière question soulève la façon de justifier la validité des connaissances générées, une question d'autant plus essentielle dans les sciences humaines où les critères de validité ne peuvent uniquement reposer sur des critères issus du mouvement positiviste.

### **2.1.2. Les sciences de gestion, sciences de l'artificiel et de l'action**

La question de savoir si les sciences de gestion doivent-elles être considérées comme une science de la nature, de l'action ou de l'artificiel a longtemps animé la communauté scientifique.

Dans un souci de clarification, nous décrivons à quelle science les sciences de gestion se rattachent. La communauté scientifique s'accorde à dire que la réplication et la quantification, les deux éléments incontournables de la science de la nature (longtemps dominante dans la pratique scientifique) ne sont pas toujours possibles en sciences de gestion surtout quand intervient le facteur humain.

Alors à quelle science rattacher les sciences de gestion ? La communauté scientifique s'accorde largement sur les sciences de l'artificiel :

*« Le projet central des sciences de l'artificiel est alors de fournir un cadre épistémique mieux adapté que celui des sciences de la nature pour représenter et comprendre des phénomènes dans lesquels s'incarnent à la fois des intentions humaines et des régulations perçues naturelles » (Avenier, 2019)*

Les sciences de l'artificiel sont ainsi nommées et conceptualisées par Simon (1916-2001). Celui-ci impressionne par ses apports transdisciplinaires comme la théorie de l'organisation, la finance, la psychologie, reconnus par de nombreuses distinctions obtenues : le Prix Nobel d'économie (1978), le Prix de l'Academy of Management (1983), le Prix John von Neuman en recherche opérationnelle (1988), la médaille nationale de la science aux USA (1986).

### **Les 5 mots qui désignent un artefact : production, humain, contexte, intention, relation**

Les sciences de l'artificiel étudient des phénomènes façonnés par l'individu comme une organisation, un produit, un marché... Ces phénomènes s'appellent des artefacts. Une organisation est considérée comme un artefact, dans le sens où il ne s'agit pas d'un phénomène qui émerge de manière isolée dans la nature, mais sous l'impulsion d'individus. Comprendre l'artefact, c'est comprendre qu'il s'agit de quelque chose d'artificiel (à l'opposé du naturel), d'une entité fabriquée, dans un contexte qui engage une relation entre l'individu et cette entité. Dans les lectures, il est dit : c'est l'usage qui détermine l'identité de l'artefact.

## 2.2. Les grandes évolutions de l'épistémologie

Nous consacrons cette partie à la production de la connaissance à travers l'histoire. L'objectif est d'en comprendre les grands mouvements pour mieux nous situer. Auparavant, nous expliquons en quoi il existe une spécificité de l'épistémologie des sciences de gestion. Ensuite, nous évoquons les controverses suscitées par la science au XVIIIème siècle à savoir la querelle entre réalisme et idéalisme, la querelle de l'empirisme et le problème de l'induction. Nous poursuivons avec le positivisme, expliquons comment Darwin révolutionne la relation au déterminisme. Puis, nous exposons en quoi la vision de Dewey est une révolution copernicienne comme le dit Jardat (2021) pour la science. Nous continuons en abordant deux grands épistémologues que sont Popper et Kuhn à travers la question de l'épistémologie de la vérification mais aussi l'épistémologie de la genèse. Nous terminons cette partie en exposant les apports des herméneutiques.

### **La spécificité de l'épistémologie des sciences de gestion**

Il est à noter que l'épistémologie des sciences humaines n'est pas sans spécificité. Jardat (2021) évoque à la fois :

*« L'effet sandwich d'une connaissance de la science d'un sujet connaissant » et « l'effet boomerang d'une science reliée au langage ordinaire ».*

L'épistémologie des sciences humaines engage plusieurs niveaux de connaissance : la connaissance et le sujet connaissant. Jardat (2021) précise des effets boomerang qui découlent des effets d'auto-réalisation en reprenant le propos d'Hacking sur la catégorisation des individus. Durant une leçon au Collège de France, Hacking (2001) présente ce qu'il pense être la différence entre les sciences naturelles et les sciences sociales : l'effet de boucle. L'effet de boucle des classifications réalisées dans le cadre des sciences sociales agit sur les individus. Jardat (2021) explique :

*« Ce que l'on dit de l'atome ne change pas son comportement. Ce que l'on dit du malade, du criminel, du politique, du manager a un impact direct sur son comportement ».*

L'autre exemple proposé par Hacking est celui de l'accélération de la quantification qui a pour effet de façonner les individus, de changer ce qu'ils pensent d'eux-mêmes.

### **Les controverses suscitées par la science moderne au 18<sup>ème</sup> siècle**

Jardat (2021) distingue des controverses majeures occasionnées par la science moderne. La première controverse considère la querelle entre réalisme et idéalisme. Deux visions antinomiques pour appréhender la connaissance du monde. D'un côté, un postulat qui défend l'existence objective des formes. Elles existent en dehors de notre perception. De l'autre, la réalité est ramenée essentiellement aux idées. D'un côté, des faits matériels, de l'autre les idées. Cette vision soulève le sujet de la représentation. Pour le réaliste, les choses existent réellement. Dans les faits, accessibles par des représentations. Or, la représentation est une idée incomplète et provisoire d'un objet.

La seconde controverse examine la querelle de l'empirisme et le problème de l'induction. Le problème abordé est celui de la causalité portée par Hume au fondement de la pensée empirique. Pour Hume, il existe bien des relations causales dans la nature mais, elles sont seulement de simples régularités temporelles, d'où son affirmation « tout effet est indépendant de sa cause ». Hume est l'un des philosophes à formuler le manque de fiabilité du raisonnement scientifique qui s'appuie sur des raisonnements inductifs, le passé ne fournit pas de preuves de ce qui va se passer à l'avenir. Pour lui, chaque raisonnement inductif suppose que la nature est uniforme. Or pour Hume, l'uniformité des lois de la nature n'est plus un axiome mais un postulat. Si Hume considère le raisonnement inductif comme le raisonnement principal en science, Russel (1912) minore cette réflexion en écrivant « *dans des sciences aussi développées que l'astronomie de la gravitation, le mot « cause » n'apparaît jamais* ». Les lois gravitationnelles décrivent des relations de dépendance mutuelle entre les mouvements des corps célestes, sans désigner certains de ces mouvements comme des « causes » et d'autres comme des « effets ».

Le principe de causalité est associé à la question du déterminisme selon lequel dans « les mêmes causes produisent les mêmes effets ». Ce problème d'induction au XIX<sup>ème</sup> est dépassé en situant les fondements de la science dans la nature elle-même.

## **Comment Darwin révolutionne la relation au déterminisme**

Le Darwinisme est un ébranlement philosophique. Car il établit une continuité entre l'homme et la nature. Pour lui, la nature a une histoire. La succession des espèces vivantes non humaines relève d'un processus aveugle, en partie imprévisible. Quant à l'espèce humaine, elle s'affranchit de ces déterminismes, l'homme transforme sa propre nature. Par exemple, l'éducation prend le relais de la sélection humaine.

## **Le positivisme et comment Darwin révolutionne la relation au déterminisme**

Le positivisme est le nom du mouvement fondé par Auguste Comte. En 1828, Comte utilise le terme positivisme pour désigner le réel. Selon lui, le positivisme pose la science comme la connaissance de la réalité. Dès lors, la connaissance est une réalité en soi, objective, indépendante des observateurs qui la décrivent. Comte « *postule l'existence d'une réalité stable, extérieure et indépendante du sujet* ». Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance est un miroir de la réalité. Le rôle du chercheur serait de rendre compte de la réalité, induisant l'idée d'un chercheur capable de se distancier de l'objet étudié, afin de le saisir de manière totalement objective.

Dans cette perspective, la causalité est linéaire. Dans cette même idée, le positivisme trouve sa pertinence lorsqu'il s'agit d'un « univers câblé » pour emprunter l'expression à Le Moigne (1995), c'est à dire un univers prévisible et stable ou alors une réalité de premier ordre. A l'inverse, le positivisme ne semble pas pertinent lorsqu'il s'agit de réalités reconstruites par les acteurs. Car le positivisme repose sur une vision déterministe du monde.

Résumons les sept caractéristiques du positivisme récapitulées par Ian Hacking : « l'importance de la vérification et de l'observation directe par nos sens, l'opposition à la cause, le rôle mineur du pourquoi, opposition à la métaphysique, la hiérarchie entre les sciences et l'opposition aux entités théoriques ».

## **L'apport de Dewey : la science comme enquête**

Dewey effectue une révolution copernicienne face à une philosophie cartésienne et duale. L'approche pragmatiste remet en cause fortement les dualismes rationalistes comme la

connaissance et l'action. Car connaître est une action, c'est l'expérience du réel. Jardat (2021) reprend cette phrase clé de la Logique de l'enquête de Dewey :

*« Savoir « intervient » entre (1) une expérience relativement fortuite et accidentelle de l'existence et (2) une forme comprenant des relations dont on fait une expérience sûre et qui déterminent le cours ultérieur des événements ».*

Ainsi la connaissance-action est un processus perpétuel de construction.

Pour conclure, le scientifique n'est pas spectateur de la réalité, il la fabrique. Ensuite, avec les pragmatistes, le savoir n'est plus la finalité.

## **Popper et Kuhn : épistémologie de la vérification et épistémologie de la genèse**

La vérification et la genèse sont de grandes questions épistémologiques que nous esquissons à travers Popper et Kuhn.

### **L'épistémologie de la vérification, Karl Popper**

Les travaux de Popper sont traversés par deux préoccupations majeures. La première préoccupation relève de la démarcation entre sciences et non sciences. Ainsi Popper s'interroge-t-il sur les critères qui distinguent les sciences des non-sciences.

Le critère de la scientificité d'une théorie, selon Popper est celui de pouvoir la réfuter. En d'autres termes, il n'y a pas de vérification en sciences, s'il n'y a pas réfutation (le mot en anglais falsifiable). Popper distingue deux types de « courage » scientifique. Le premier courage se mesure à la distance entre le monde de l'apparence et la réalité conjecturée. Le second courage est celui de prendre le risque d'être testée et réfutée.

La réfutation poppérienne a été l'objet de plusieurs objections, notamment celle qu'il n'existe pas d'expérience cruciale en science. La seconde problématique est celle de l'induction.

Kuhn ne croit pas à la réfutation simple et directe des théories, car toute observation est déterminée par la théorie qu'elle entend servir.

## L'épistémologie de la genèse, Kuhn

Kuhn a changé la façon de voir la science dans les années 1960. Pour ce dernier, les sciences ont une histoire, elles ne sont pas isolées de la société. Kuhn le dit, un fait scientifique est construit par un collectif de scientifiques, qui prend tout son sens dans un contexte historique

*« Il entendait, en effet, mettre en cause le « paradigme épistémologique cartésien » et proposer que l'analyse logico-méthodologique cède définitivement la place à une approche historique et psychologique des sciences » (Nadeau, 1994).*

L'auteur développe la notion de paradigme sur lequel s'appuie la science normale. En effet, la science est constituée de paradigmes sur lesquels la communauté scientifique fonde ses travaux. Kuhn l'affirme le paradigme aurait une fonction normative, il façonne la vie scientifique pendant un temps.

## L'apport des herméneutiques

L'interprétation ou la compréhension sont des activités universelles et centrales dans la vie des individus. Quotidiennement, nous voulons et cherchons à comprendre les autres et nous-même.. Dans le domaine des sciences bibliques, l'herméneutique a pour objet l'interprétation des textes sacrés. Dans le présent, il est question avec l'herméneutique d'interpréter, de déchiffrer l'exploration qui vient d'être menée, Jardat (2011) nous parle du « *décryptage de l'enquêtant, interrogation de l'interrogameur* ». Notre lecture est toujours « *pré-conditionnée* » (Jardat, 2011) par des *a-priori*, par notre culture. On ne fait pas abstraction de cette culture, on essaye de la comprendre. D'après Jardat toujours, l'approche herméneutique suppose une épistémologie de la complexité, en référence à Edgar Morin, car deux explications antagonistes peuvent co-exister avec une question sous-jacente *peut-on conserver de la logique dans la complexité ?*

### 2.3. Le cadre épistémologique de notre recherche

Cette partie est dédiée au fondement épistémologique de notre recherche. Nous exposons la façon dont nous avons élaboré notre recherche, justifions d'un point de vue épistémologique nos connaissances. Pour cela, nous rappelons la nature de notre terrain et notre méthodologie pour appréhender notre objet de recherche. Notre immersion à la fois dans l'organisation et au sein même du processus de socialisation des nouveaux entrants nous éloigne du courant positiviste, d'une réalité observable et objective et d'une approche distanciée.

Nous rappelons également l'impossible neutralité de notre rôle. Étant immergés dans un système complexe, interactif, imprévisible, nous avons fait le choix de l'enquête, mode exploratoire, et du dialogue. Ce sont des caractéristiques propres au courant constructiviste. Nous évoquons la question de la valeur scientifique et de la transférabilité de la connaissance. Nous mobilisons les travaux Georges Devereux pour rendre compte du rôle l'inconscient du chercheur et le rôle du contre-transfert dans une démarche d'enquête. Nous concluons en présentant nos modalités d'intervention.

#### **Rappel de la nature de notre terrain et notre approche méthodologique**

Plusieurs fois par an et plusieurs années de suite, nous nous sommes immergés dans cette organisation, convaincus que la complexité ne peut s'appréhender qu'en interagissant avec elle. Nous sommes devenus des acteurs de cette organisation. Dès lors, notre réalité s'est construite sous l'influence et en interaction avec les autres acteurs de cette organisation qu'il s'agisse des nouveaux arrivants, des managers, des tuteurs ou des dirigeants.

Nous avons mis en œuvre, dans le cadre de notre démarche, un nouvel outil exploratoire : le coaching. Cet outil, nous l'avons déployé en tant que coach, pour répondre à la demande initiale de cette organisation, à savoir l'amélioration de l'intégration des nouveaux arrivants.

#### **Loin d'une approche positiviste**

Nous n'étions pas là en tant qu'observateurs décrivant une réalité extérieure et indépendante. Nous étions immergés, acteurs et de la socialisation des nouveaux collaborateurs au sein de cette entreprise. En conséquence, nous ne pouvions être des chercheurs qui rendent compte

d'une réalité objective, distancier de notre objet de recherche ou en surplomb de la situation. Nous étions plongés au cœur de dialogues, d'interactions entre des individus et une organisation, là où se jouent incertitude, imprévisibilité des comportements humains et au cœur de réalités construites et reconstruites en permanence par les individus. Face aux caractéristiques de notre recherche, nous nous inscrivons pleinement dans une approche constructiviste.

### **Une posture pragmatiste**

A travers ces recherches, nous adhérons à l'idée d'une réalité conçue comme une expérience. L'individu dans le cadre de l'expérience est un sujet actif et non un spectateur passif. Il n'y a pas une réalité transcendante, objective, existante indépendamment du chercheur. Cela ne veut pas dire, à l'inverse, que la réalité n'existe pas. Mais on ne peut pas atteindre la réalité directement sans intermédiaire, sans l'entremise de nos sens, du langage et de notre intention. Ceci est par exemple à l'opposé d'une vision platonicienne telle que la résume Jardat (2021)

*« Le réel est une réalité inaccessible. Le réel n'existe pas ou réside dans un arrière-plan des idées ».*

### **L'enquête, notre mode opératoire est celui des pragmatistes**

Nous nous inscrivons dans une pensée pragmatiste, une connaissance qui change le monde plutôt qu'une connaissance qui le décrit. Pour étudier un artefact tel que la socialisation organisationnelle, nous avons opté pour un mode exploratoire, le mode de l'expérimentation. Dewey décrit, l'expérimentation, comme la réalisation d'opérations matérielles modifiant les conditions dans lesquelles se trouvent les objets de la situation indéterminée, et ce faisant, fait apparaître ces objets autrement et/ou fait apparaître de nouveaux objets. En choisissant le mode exploratoire, nous nous sommes émancipés d'une pensée duale, entre d'un côté la connaissance et de l'autre, l'action. Les connaissances acquises par le chercheur sont le résultat de l'action, d'une expérience et d'un processus actif de construction.

L'enquête est un mode de recherche qui étudie son objet de recherche dans toute la spécificité de son contexte. Les pragmatistes précisent qu'au nom du principe de continuité, il est impossible de séparer un objet de son contexte ce qui le prive d'une partie de ses propriétés.

### **La valeur scientifique des connaissances produites**

Le critère déterminant de validité chez les Pragmatistes est la conséquence *pratique de l'action*. Pour Dewey (1967), découvrir la signification d'une idée, signifie en chercher les conséquences. Les deux critères déterminants lorsqu'il s'agit de validité de la connaissance produite en recherche semblent l'utilité et l'aspect opérationnel de la connaissance produite.

### **L'impossible neutralité de notre rôle**

La socialisation organisationnelle est une situation de gestion complexe. Pour aborder cette complexité, nous avons fait le choix d'y jouer un rôle. Notre réalité est le fruit de nos actions, de notre expérience. Le chercheur construit l'objet de sa recherche dès qu'il l'approche. Cette construction va dépendre des présupposés (valeur, croyance etc...) du chercheur, mais ceux-ci vont bien sûr se modifier au fur et à mesure qu'il se confronte au réel et aux interprétations des uns et des autres. Conséquence, le critère de confirmabilité ne peut pas être décalqué du positivisme.

La "neutralité" du chercheur n'existe pas dans un cadre pragmatiste, à l'inverse de la démarche positiviste. Lapointe (1996, p. 11) écrit :

*« L'objet et le sujet sont des entités interactives dans le développement de la connaissance, les structures cognitives du sujet sont les filtres à travers lesquels la réalité est observée et interprétée ».*

Même chose, si l'on revient sur le critère de confirmabilité du chercheur, ce critère implique la transparence, notamment la transparence du contexte dans lequel le chercheur agit. Or, Proux (2019, p.59) nous l'explique le contexte n'étant pas une réalité en soi et « *l'explication « transparente » du contexte provient de ce que le chercheur comprend et voit* ».

## La transférabilité de la connaissance

La connaissance produite doit être énoncée de manière contextualisée ainsi la transférabilité suppose en fait une adaptation (et non un simple décalque).

En effet, les résultats ne sont pas génériques, ils sont contingents au chercheur et au contexte. Penser possible la transférabilité de la connaissance, c'est imaginer que les résultats sont accessibles dans n'importe quel autre contexte.

Or, en recherche qualitative, la spécificité du contexte est constitutive d'un travail de recherche. A cela, ajoutons la dimension non statique du contexte car les éléments qui le composent sont dynamiques. De ce fait, le contexte est en perpétuelle transformation sauf à percevoir les éléments comme statiques. Dans ce cas, il paraît hasardeux de pouvoir reproduire un même contexte ou le contexte initial d'une recherche.

Par ailleurs, les chercheurs comme Mucchielli évoquent également le principe de récursivité. L'étude d'un phénomène transforme autant les façons de s'approprier le phénomène que le phénomène lui-même. Pour synthétiser les propos sur récursivité, voici ce qu'écrivait Heisenberg (1958)

*« L'objet une fois étudié n'est plus le même, il a changé, il a une nouvelle texture et un nouveau sens : l'étude des relations homme-femme transforme les relations homme-femme qui continuent toutefois à être étudiées, mais ne sont plus les mêmes; l'étude de la résolution de problèmes en mathématiques à l'école transforme la résolution de problèmes à l'école; l'étude du travail infirmier transforme ce travail; l'étude du décrochage scolaire transforme le décrochage scolaire; tout comme l'étude de l'atome transforme l'atome et ce qu'on en comprend, et donc comment par la suite on travaille avec lui ».*

### **Résumons-nous.**

Dans cette partie, nous posons le cadre épistémologique de notre démarche. Nous nous sommes immergés dans cette organisation, convaincus que la complexité d'un phénomène de gestion ne peut s'appréhender qu'en interagissant avec elle. Nous étions des agents actifs de la socialisation des nouveaux arrivants, c'est à dire loin d'une démarche positiviste. Nous ne pouvions être des chercheurs rendant compte d'une réalité objective, distancier de notre objet de recherche. Nous étions plongés au cœur d'un dialogue, d'interactions entre des individus et une organisation, là où se jouent incertitude, imprévisibilité des comportements humains et constructions et reconstructions permanentes des individus.

La réalité telle qu'elle est appréhendée par le chercheur est conditionnée en partie par ses conceptions personnelles. Dès lors, la neutralité de la science n'existe pas. S'approcher d'un objet de recherche, c'est entrer en interaction avec celui-ci. Le fait de comprendre la nature de ses interactions est capital. Cela passe par la compréhension des processus subjectifs du chercheur, c'est à dire les processus psychologiques qui ont lieu pendant l'élaboration de connaissances scientifiques. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les travaux portant sur l'inconscient de Devereux. Cette démarche réflexive menée ici ambitionne de souligner, d'accepter et de gérer les déformations liées au contre-transfert dans une démarche ethnographique.

La valeur scientifique des connaissances produites est liée à l'aspect opératoire. Les pragmatistes invitent à produire une connaissance qui change le monde plutôt qu'une connaissance le décrivant. Nous le rappelons, la réalité est conçue comme une expérience. Aussi s'agit-il d'être rigoureux et pertinents dans l'élaboration de cette connaissance. Influencé par les pragmatistes, nous nous sommes émancipés d'une pensée duale : d'un côté la connaissance et de l'autre l'action.

## Chapitre 2. Cadre méthodologique

Nos travaux ont été réalisés sous la forme d'une recherche-action, nous en rappelons la définition et les enjeux. Nous poursuivons en décrivant les instruments d'exploration de notre recherche, à savoir le coaching. Nous expliquons les deux types de coaching liés notamment à des décentrement liés à l'empathie, une production auto-ethnographique et les entretiens avec une douzaine de managers de cette organisation.

### 2.1. La recherche-action

Dans les lignes suivantes, nous décrivons ce qu'est la recherche-action et ses caractéristiques. La seconde partie est dédiée à nos modalités d'intervention.

#### 2.2.1 Présentation de la recherche- action

Dans cette partie, nous expliquons pourquoi nous nous sommes inscrits dans cette typologie de recherche. Reconnu comme le père de de la recherche-action, Lewin pose l'hypothèse d'une compréhension possible de la réalité par la modification de celle-ci, en clair par l'expérience. L'action, mieux que l'observation permet de comprendre la réalité sociale.

Nous débutons ce chapitre avec une première partie consacrée à la définition de la recherche-action en évoquant sa principale caractéristique : on ne peut vraiment connaître une réalité qu'en la modifiant. Ensuite, nous présentons les principes invariants de cette démarche. Nous poursuivons en expliquant en quoi la recherche-action est une praxéologie. Nous terminons sur un sujet longuement débattu dans la communauté scientifique, les critères de scientificité de la recherche-action.

**Une définition de la recherche-action « Si vous voulez savoir comment sont les choses, alors essayez de les changer » (Lewin, 1968).**

La recherche-action rompt à la fois avec la logique applicationniste et une division traditionnelle du travail entre les chercheurs et les professionnels. A lire la littérature, on retient la multiplicité de concepts qui tend la démarche de recherche-action.

Cependant, il transparaît deux éléments majeurs. Le premier, la visée de la recherche-action est sans ambiguïté, il s'agit de la transformation d'une situation. Lewin, considéré comme le précurseur de la recherche-action, souhaite une science capable de résoudre des problèmes. Son objet est la résolution de problèmes d'un groupe et *in fine* le changement.

Le second élément considère qu'il n'y a plus de dichotomie entre théorie et pratique en recherche action. La pratique génère de l'action et de nouvelles connaissances. Armand Hatchuel (2000, p.23) rappelle :

*« On ne peut pas confondre ni séparer les doctrines de gestion et l'action collective dans laquelle ces doctrines sont intégrées ».*

En synthèse, la priorité de la recherche-action est une connaissance qui devient indissociable du changement. Ce type de recherche est là pour résoudre un problème concret, transformer une situation indéterminée.

### **La recherche-action : prévision et prédiction**

La recherche-action a un double objectif : la production de données et la transformation de la réalité pour faire face à la complexité. Ainsi ces deux objectifs imbriqués interrogent :

*« S'agit-il avant tout de changer la réalité sociale pour produire des connaissances sur celle-ci ? Ou bien de produire des connaissances en vue de changer cette réalité ? » (Allard-Poesi, Perret & Giordano, 2014, p.14 à 46).*

Cela revient à se poser la question de la prévision et de la prédiction dont Pourtois (2013) rappelle les deux définitions :

*« On recherche la prévision ; l'approche est réalisée pour agir ; elle est un instrument singulier de maîtrise de l'interaction complexe en vue de provoquer le changement. Dans l'autre cas, on vise la prédiction ; l'approche est réalisée pour connaître ; elle est un instrument universel de bornage causal des interactions complexes pour analyser le changement ».*

D'après Pourtois (2013), prévision et prédiction furent longtemps opposées et précise « *la recherche-action tente de les confronter pour mieux pénétrer la complexité : accroître le savoir par l'action et rendre l'action plus efficace par le savoir...* ».

### **Les invariants de la recherche-action**

La recherche-action recoupe différentes approches. L'explication tient d'abord à la diversité des situations étudiées, ensuite à l'influence des dominantes comme la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, mais aussi au critère géographique. Néanmoins, il existe des principes invariants, quelle que soit la méthode de recherche-action utilisée. Nous les présentons dans la page suivante, ils sont déterminants dans la compréhension de la recherche-action.

#### **« Sans rupture épistémologique, la connaissance sociale est impossible »**

En recherche-action, le chercheur est nécessairement immergé dans l'organisation dans laquelle il intervient. C'est un agent actif de l'organisation, il n'est pas au-dessus, ni sur les côtés à observer. Il s'inscrit dans un contexte réel, dans une situation aux conditions spécifiques et souvent sur un temps long. En recherche-action, la spécificité du rôle du chercheur, c'est d'opérer une rupture en étant un intervenant actif de l'opération de la recherche.

Par ailleurs, cette recherche est faite de concert avec les collaborateurs de l'organisation qui se révèlent être des co-chercheurs voulant comprendre un phénomène si bien que la recherche ne s'effectue pas pour eux mais avec eux; dès lors le changement recherché dans ce type de recherche ne se fait pas indépendamment des personnes de l'organisation.

### **La recherche-action, une forme spiralée**

Autre caractéristique de la recherche-action, son processus est non linéaire. La littérature souligne le caractère cyclique et itératif de la démarche de recherche-action :

*« On peut dire que la recherche-action n'est ni de la recherche, ni de l'action, ni l'intersection des deux, ni l'entre-deux, mais la boucle récursive entre recherche et*

*action : se situer dans la complexité, c'est d'abord se situer dans cette boucle et non dans l'un ou l'autre des termes qu'elle boucle. » Bataille (1983, p. 33).*

Le processus cyclique de la recherche action est illustré par cette figure ci-dessous. Durant le processus de recherche, les quatre étapes du cycle seront parcourues à plusieurs reprises. Koenig (1997) parle de forme spiralée, enchaînant des phases de conception/action/observation/ réflexion.

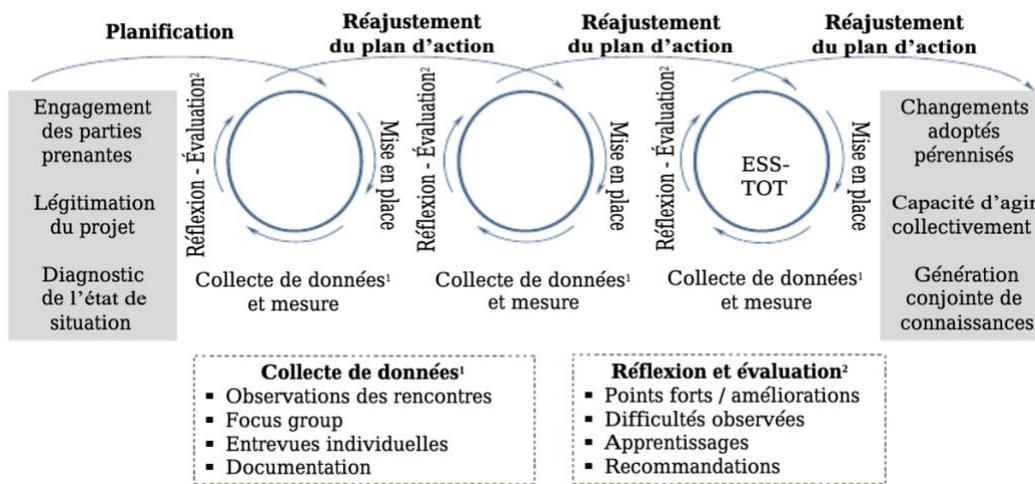


Figure 7 : Le cycle de recherche-action

## En quoi la recherche-action est une praxéologie ?

La recherche-action doit résoudre des problèmes concrets. Dans le « Que sais-je ? » sur la recherche-action, Resweber (1995) écrit :

*« Le paradigme scientifique devient ainsi praxéologique. C'est à dire que la connaissance est inséparable d'un processus de changement qui affecte le monde environnant, le sujet connaissant, les partenaires engagés dans une même aventure de recherche et d'apprentissage. Voici que l'on considère le savoir comme une pratique ayant pour objectif de promouvoir le changement ».*

En recherche-action, la pratique serait le moyen de construire de la connaissance.

## **Les critères de scientificité de la recherche-action**

La scientificité de la recherche-action est posée et questionnée par la communauté scientifique. Nous l'avons déjà souligné, les spécificités majeures de la recherche-action tiennent dans la place du chercheur immergé au sein d'un collectif et l'intersubjectivité de ce collectif. L'autre spécificité tient dans les connaissances produites et contextuelles, interrogeant sur la question de l'aspect duplicable des connaissances.

Resweber (1995) rappelle que la recherche-action est au cœur d'un préjugé académique

*« La recherche-action ne serait pas une démarche scientifique car ce n'est pas à l'action de dicter à la pensée ses lois. La recherche est de nature théorique, générale, universelle, normative et a priori ».*

### **2.2.2 Les modalités d'intervention**

Ce paragraphe est réalisé dans l'optique de discuter de nos modalités d'intervention relativement atypiques dans les sciences de gestion. En premier lieu, nous évoquons la participation observante et les questions essentielles qu'elle soulève, à savoir la question de la généralisation et de la distanciation.

Nous poursuivons par quelques mots concernant la question de l'intervention comme condition d'accès au terrain et discutons sur la figure du praticien-chercheur.

Nous abordons cette méthodologie atypique à travers Guionnet et Retif, dont les travaux revendiquent la réhabilitation des difficultés méthodologiques. Nous concluons en discutant de ce que cela implique dans notre recherche « d'être engagé par son terrain ».

### **D'experte à apprentie chercheuse, une « participation observante »**

En premier lieu, évoquons d'abord notre statut, celui d'une professionnelle de l'accompagnement répondant à une commande institutionnelle sur l'intégration de nouveaux collaborateurs, engageant bien évidemment une rémunération.

C'est donc en tant que coach (en free lance) que nous accédons à cette organisation pour accompagner l'intégration des nouveaux recrutés. Puis, face à l'intérêt de notre mission, nous

décidons de nous lancer également dans un travail de recherche. C'est un choix personnel qui n'est pas une demande de l'organisation.

### **L'intervention comme condition d'accès au terrain**

Comme l'écrit Grignon (2022) qui cite Boure (1997), il y a une condition d'accès à ces terrains très recherchés, l'intervention :

*« L'intervention, par conséquent, y constituent bien souvent une condition d'accès pour des recherches qui s'élaborent alors « au risque de l'expérience » (Boure, 1997)*

Nous allons faire de notre rôle existant une opportunité pour engager une recherche dans cet environnement qui va devenir familier. Dit autrement, nous devenons praticien-chercheur. Nous faisons du coaching une pratique d'enquête inédite et à part entière, nous donnant un accès direct aux nouveaux collaborateurs. C'est un accès privilégié, une connaissance intime du terrain organisationnel. Deux ans après le démarrage de notre intervention en tant que coach, nous informons la direction que notre intervention va faire l'objet de recherche, une démarche acceptée et valorisée.

### **La participation observante**

Cette technique de recherche déployée dans le cadre de notre recherche est appelée participation observante. La participation observante est l'un des piliers de l'ethnographie, pour appréhender plus facilement les univers complexes. La participation sur les terrains de recherche est datée de l'Ecole de Chicago. Désormais la participation semble tout aussi fondamentale que l'observation, voire prépondérante pour certains chercheurs.

Évidemment, ce statut ne va pas sans questionnement sur la pertinence de la méthode. *Comment concilier cette immersion avec la prise de recul nécessaire à la recherche ?* interroge la communauté scientifique. Nous allons étudier, dans les lignes suivantes, les réponses amenées

par certains chercheurs. Auparavant, précisons que notre statut correspond davantage à une observation participante périphérique, si l'on suit la classification de Adler et Adler (1987).

### **La figure du praticien-chercheur**

Albarello (2003) lui se consacre à l'émergence d'une figure dans les sciences sociales, le praticien-chercheur. On parle, dès lors, d'un individu investi dans une double pratique :

*« C'est-à-dire, d'acteur engagé à la fois dans une pratique socio-professionnelle de terrain et dans une pratique de recherche ayant pour objet et pour cadre son propre terrain et sa propre pratique » (Bourgeois, 2003).*

L'auteur s'appuie sur les travaux de Elias liés à la distanciation et l'engagement comme l'un des gages des conditions sérieuses de production de connaissances. Autrement dit, le seul élément de la réflexivité n'est pas suffisant pour faire de lui un praticien-chercheur. Aussi, ne faut-il pas confondre un praticien réflexif d'un praticien-chercheur. De fait, l'auteur considère comme une nécessité l'acquisition de compétences théoriques et méthodologiques, permettant de « *penser contre soi* » (Bourgeois, 2003). Albarello (2004, p. 58) parle du cadre théorique comme d'un « *tiers distanciateur* »

*« Le travail de recherche ébranle le rapport au métier » dit Garbarini (2001, p. 86).*

### **Une méthodologie atypique**

Avant d'entrer dans l'argumentaire de Guionnet et Rétif (2015) sur la réhabilitation des difficultés méthodologiques, celles-ci rappellent avec force aux jeunes chercheurs dans leurs écrits qu'il n'existe sans doute pas de recherche sans errement. Dans cette perspective, elle invite ce jeune public à explorer les difficultés rencontrées lors de leur recherche. Guionnet nous le rappelle : notre recherche est tributaire de notre expérience du monde.

Dans la même lignée, les difficultés méthodologiques sont régulièrement évoquées par les sociologues notamment lorsqu'ils sont engagés (engagement politique, famille, etc...) dans leur

terrain de recherche, et posent par exemple la question de savoir si l'on peut objectiver le savoir militant.

Guionnet (2015), dans l'introduction de son plaidoyer pour réhabiliter les difficultés méthodologiques, nous rappelle que la réalité est construite. En citant cette phrase de Charlier et Moens (2006), elle nous rappelle que la réalité ne préexiste pas :

*« Les chercheurs débutants qui vont à la recherche de la vérité du social avec la conviction qu'elle préexiste à leur action et qu'elle gît, belle endormie, dans quelque lieu secret qu'il leur suffira de découvrir pour qu'elle se révèle à tous dans sa splendeur » ; combien il faut leur rappeler incessamment que « la réalité n'est pas à dévoiler mais à construire ».*

Nous avons inscrit nos recherches dans une démarche constructiviste, ce qui signifie que le chercheur n'est pas un observateur qui décrit une réalité extérieure à lui-même, il est acteur d'une réalité qui se coconstruit.

Quant à la question de la scientificité, l'auteure parle de lucidité épistémologique généralisée depuis les années 80 et reprend pour soutenir son propos celui de Bertholet (2001, p.260) :

*« Le relativisme, aussi intenable soit-il philosophiquement, en est la conséquence naturelle : la question de la scientificité des sciences sociales n'a plus lieu d'être puisque la scientificité n'est qu'une illusion, qu'une manifestation parmi d'autres de croyance collective ; l'épistémologie doit abandonner toute prétention normative, voire analytique, pour se fonder dans une théorie sociale de la connaissance »*

*La participation observante pose les questions essentielles de la généralisation et de la distanciation*

Quels sont les reproches faites à cette méthode ? D'abord, les chercheurs évoquent le risque éthique par une situation ambiguë et des relations interpersonnelles fortes. Le premier reproche concerne la difficulté de généralisation des résultats. La littérature reconnaît en effet cette difficulté mais y répond en nous disant que cela n'empêche pas de pouvoir appréhender, décrire et comprendre la réalité (Lalonde, 2013).

Le second reproche concerne la subjectivité de ces recherches. Cette participation valorisant une approche subjective va évidemment à l'encontre de l'approche positiviste.

*« Étudier les institutions, les coutumes et les codes ou étudier le comportement et la mentalité sans la volonté subjective de ressentir de ce par quoi ces gens vivent, de comprendre la substance de leur bonheur, c'est, à mon avis, rater la plus grande récompense que nous pouvons espérer obtenir de l'étude de l'homme » Malinowski (1961, p. 25).*

Avant de rappeler les propos de Devereux et d'Emerson sur le sujet de la subjectivité, la littérature voit donc en la participation observante une possibilité d'immersion profonde, elle est saisie comme une opportunité de recueillir ce qui ne peut être observé de l'extérieur. Enfin, la participation observante est aussi une opportunité de dépasser les faux discours. Ce que nous modérons, ici dans le cadre de l'utilisation de notre outil d'exploration le coaching, nous n'excluons pas que certains nouveaux collaborateurs aient produit des discours attendus.

Passons à Devereux et Emerson, ils nous rappellent la nécessaire prise de conscience de la spécificité de ce statut et à la subjectivité de la connaissance que cela entraîne.

G. Devereux (1980, p.30) écrit, il est nécessaire :

*« D'accepter et d'exploiter la subjectivité de l'observateur, d'accepter le fait que sa présence influence le cours de l'événement observé aussi radicalement que "l'observation" influence ("perturbe") le comportement de l'électron ».*

Dans cette perspective, Georges Devereux (1977) écrit :

*« La perception d'une situation est influencée de manière radicale par la personnalité du sujet percevant. Souvent, le sujet d'expérience change la réalité, par soustraction, par addition, ou par remaniement de celle-ci en fonction de ses dispositions personnelles, de ses besoins et de ses conflits – pour une bonne part inconscients ».*

Pour compléter notre propos, Jardat (2021) cite les différentes formes de déformation possibles identifiées par Devereux : implications affectives de la rencontre, prise en compte sélective des données, perturbation de l'enquêté par l'enquêteur et réciproquement, rôle (souvent stéréotypé) attribué implicitement à l'enquêteur par l'enquêté et le groupe ethnique auquel il appartient. Quant à l'angoisse, elle apparaît comme une source potentielle de déformation du matériau

empirique, en ce qu'elle génère par exemple des postures d'évitement. Enfin Dumez souligne, lui un risque de circularité, dont l'expression *prendre son désir pour la réalité* est en la meilleure expression.

De son côté, Emerson (2003, p.410) écrit :

*« Le travail de terrain est donc nécessairement de nature interactionnelle et la présence de l'enquêteur a des conséquences dans la vie des enquêtés. Les solutions à la réactivité ne sont pas dans la régularisation, la restriction ou la suppression des interactions sur le terrain. Elles réclament que l'on devienne sensible et réceptif à la façon dont les protagonistes se perçoivent. »*

### **La question de l'indépendance**

Alam, Gurruchaga, O'Miel (2012, p.155 à 173) explique la différence entre engagé dans son terrain et par son terrain :

*« Néanmoins, la situation diffère sensiblement lorsque le chercheur est engagé par son terrain d'enquête, c'est-à-dire lorsque son salaire dépend de l'institution ou du milieu qu'il étudie. Cette situation fait en effet naître des attentes : dans un rapport « don-contre-don », le chercheur doit produire pour l'institution ».*

A l'inverse, notre situation est différente, dans la mesure où mon engagement concerne le coaching et non pas de la recherche pour l'institution.

Par ailleurs, on pourrait imaginer que la rémunération phagocyte cette recherche. Nous faisons le constat inverse sur le terrain. L'investissement financier que représente le coaching pour l'organisation sur un temps long, pousse d'autant plus l'entreprise à ouvrir ses portes. Cette rémunération, nous engage à une obligation de moyens (et non pas de résultats) dont elle comprend immédiatement qu'elle doit favoriser le déploiement au regard de son investissement. En nous ouvrant ses portes, l'organisation favorise d'autant plus les découvertes.

Précisons que cette démarche de recherche est une initiative personnelle pour laquelle il ne me sera jamais rien demandé ni compte-rendu, ni état d'avancement de mes recherches, par qui que ce soit dans cette organisation.

### **Résumons-nous.**

La recherche-action dépasse l'approche applicationniste, une division traditionnelle du travail en recherche. La recherche-action a ceci de particulier, elle est autant un moyen d'agir sur la réalité que de le connaître. Mais la transformation est réciproque. Dans ce cadre, le chercheur est un agent actif de l'organisation, il n'est pas au-dessus, ni sur les côtés à observer. La recherche-action est présentée comme une praxéologie, elle tente de résoudre des problèmes concrets. Cette recherche s'inscrit dans un contexte réel, une situation avec des conditions spécifiques, sur un temps long. Le processus est non linéaire, car celle-ci est cyclique et itérative. Dans la seconde partie, nous sommes revenus sur nos modalités d'intervention, relativement atypiques en sciences de gestion. Nous faisons du coaching une pratique d'enquête inédite et à part entière.

Nous avons discuté de la participation observante, pilier de l'ethnographie et de la figure du praticien-chercheur. La participation observante pose les questions essentielles de la généralisation et de la distanciation. Mais aussi les sujets du contre-transfert, du désir, de l'anxiété, de l'inconscient de l'enquêteur, de l'indépendance de celui-ci quand il est engagé par son terrain. Quant au praticien-chercheur, l'acquisition indispensable de compétences méthodologiques inviterait celui-ci à « *penser contre soi* » » (Bourgeois, 2003).

## 2.2. Les outils d'exploration de notre recherche-action

Cette recherche repose **sur un outil central, le coaching**. Le coaching est un outil d'enquête inédit, pour explorer notre objet de recherche.

Il s'agit d'instituer un dispositif singulier pour répondre à la question *comment faites-vous ce que vous faites ? Et qu'est-ce que cela vous fait ?* L'objectif, comprendre l'activité professionnelle du jeune individu dans ce temps incertain de socialisation, comprendre ce qui peut faire obstacle ou à l'inverse représente les éléments motivationnels, en phase de socialisation. Les notes des séances sont prises de manière synthétique après la séance. Il est parfois difficile de rendre compte des silences, des bégaiements, des tensions...

***Deux types de coaching sont mises en œuvre : le coaching réflexif ou le coaching mobilisant le décentrement grâce à la spatialisation de l'empathie.***

Nous avons analysé plus de 200 séances de coaching individuel, dont une trentaine de séances de coaching mobilisant le décentrement, via la spatialisation de l'empathie et une quinzaine de coaching collectif.

Nous avons croisé ces résultats avec une production auto-ethnographique et l'analyse d'entretiens de cadrage menés auprès de l'équipe de management pour appréhender les réponses à la question : *qu'est-ce qu'un collaborateur intégré dans votre entreprise ?*

### **2.3.1 Le premier instrument méthodologique : le coaching opérant des spatialisations**

Nous avons déployé un accompagnement collectif et individuel, à travers des séances de coaching, auprès des nouveaux collaborateurs.

Nous avons mis en œuvre un coaching réflexif. Nous avons pensé pertinent de disposer également d'un autre type de coaching pour dépasser des limites identifiées liées à la réflexivité de l'individu sur le terrain.

Pour cela, nous avons posé plusieurs hypothèses pouvant sembler contradictoire pour appréhender les dynamiques intérieures de la personne.

- La première hypothèse est de proposer à la personne, lors de certaines séances de coaching, non pas un mouvement vers l'intérieur d'elle-même mais un mouvement inverse, consistant à se décentrer.
- La seconde hypothèse est d'accéder à la pluralité des points de vue afin de favoriser l'émergence d'informations souvent hors de portée de l'individu.
- La troisième et dernière hypothèse est un coaching qui pense l'individu construit à partir des interactions avec son environnement.

### **Le coaching produit un retour à soi, nous écrivons à Soi au sens Meadien du terme.**

L'individu intériorise les comportements de son entourage organisationnel. Ainsi l'idée majeure de notre recherche consiste à prendre davantage en compte la socialité de la personne,

constitutive du Soi. Notre motivation à utiliser une opération de décentrement concerne la difficulté à développer une compréhension des dynamiques intérieures individuelles, une difficulté d'autant plus grande qu'il s'agit de processus largement inconscient. Finalement, ce coaching s'ancre dans l'expérience, celle de l'expérience de la perspective d'autrui.

### **La démarche d'un coaching opérant des spatialisations**

La spatialisation opère l'empathie. Cette empathie donne accès au jeu de la socialité inhérente au Soi. La socialité est précisément ce que nous souhaitons ne plus mettre de côté dans une démarche de coaching. Pour tenter des expériences de coaching intégrant la socialité, nous avons demandé aux coachés d'opérer des spatialisations. A cet effet, nous avons construit un outil : la carte des points de vue.

Nous l'avons expérimenté dans une séance de coaching. Nous racontons, dans les lignes suivantes, comment cet outil fait évoluer le cadre de référence d'un individu grâce à la prise en compte d'un autre point de vue que le sien, quand bien même il se révèle différent voire antagoniste. Prendre conscience que le point de vue d'un sujet n'exclut pas une autre réalité même si celle-ci se révèle éloignée. Nous recherchons la prise de conscience par la confrontation des points de vue et idéalement si cela est possible l'émergence d'une autre vision.

Nous partons d'un problème amené par le coaché. Par exemple, il nous raconte la timidité et les difficultés qu'il ressent à prendre la parole devant ses pairs en réunion. Nous l'invitons à nous décrire l'une de ses réunions, les protagonistes, l'objectif de la réunion, l'ambiance. En synthèse, nous lui demandons de nous décrire l'environnement dans la laquelle il va prendre la parole. Grâce à la carte des points de vue, nous allons l'accompagner pour aller *visiter* les points de vue d'un ou des protagonistes. Puis nous écouterons ses ressentis sur l'exercice. La carte est un support pour visualiser, se projeter, imaginer, ressentir. Elle peut être utilisée autant que cela est jugée utile dans une séance.

Nous allons ici présenter cet outil puis en illustrer l'utilisation à partir d'un cas, celui de Maya.

### **L'outil construit pour nos expériences : *la carte des points de vue.***

La visée de *la carte des points de vue* est de favoriser les opérations spatiales demandées au coaché afin de faciliter ses capacités de décentrement. A travers le cas de Maya, nous montrons concrètement comment se déroule l'opération, et expliquons comment Maya fait l'expérience de l'espace d'autrui. Les expériences de réalité virtuelle nous permettent d'expliquer et d'appuyer nos choix car cette expérience est à rapprocher du concept de téléprésence de Minsky (1980).

### **Conception de la carte des points de vue**

Nous considérons deux coordonnées. La première coordonnée est **l'emplacement**, pouvant prendre comme valeur, soi-même ou autrui, et la seconde coordonnée concerne **la visée** qui peut également être soi-même ou autrui.

La combinaison de ses possibilités génère les quatre secteurs du plan comme l'illustre la carte ci-dessous. L'emplacement de soi-même, on vise soi-même par son regard (case en haut à gauche). A l'opposé le secteur en bas à droite, représente le cas de figure où se situe à l'emplacement d'autrui en visant cet autrui par le regard. Il reste deux autres possibilités, on peut depuis son propre emplacement regarder autrui (case en bas à gauche), et réciproquement en haut à droite, on peut depuis l'emplacement d'autrui viser par le regard cette personne qu'est soi-même.

Le protocole suivi consiste à faire déplacer le coaché (translation et pivotement) pour occuper successivement différentes positions dans cette carte.

		EMPLACEMENT	
		soi-même	autrui
VISEE	soi-même	<i>soi-même se regarde</i>	<i>autrui se regarde soi-même</i>
	autrui	<i>soi-même regarde autrui</i>	<i>autrui se regarde</i>

Figure 8 : Schéma "La carte des points de vue", 2021, Leblanc-Jardat

### Un exemple pour illustrer l'utilisation de cette carte, par le cas de Maya.

Nous sommes en début de séance. Maya est dans une phase d'introspection, *point 0 sur la carte des points de vue*. Elle exprime de la souffrance dans son travail, à cause de ses mauvaises relations avec l'un des gros clients de son entreprise dans laquelle elle travaille. Nous partons de son émotion, elle se dit en colère car elle ne peut rien faire. Elle nous déclare avoir besoin de compréhension de la part de son client. Elle se déplace *au point 1 dans la carte des points de vue, (soi-même regarde autrui)*. Elle décrit le client. Il se plaint des délais de livraison. Elle formule qu'il se venge sur elle qu'il ne veut rien comprendre. La relation est bloquée. Puis nous lui demandons de se déplacer, et de regarder la situation d'un autre endroit au *point 2 sur la carte des points de vue, autrui se regarde*. De cet endroit où elle vise un autre miroir, nous lui demandons quelle est l'émotion que ressent son client. Elle dit qu'à cette place, elle ressent également de la colère. Car lui-même a besoin de se sentir compris. Nous lui proposons un nouveau déplacement au *point 3 sur la carte des points de vue, autrui regarde soi-même*). Cette fois, elle se voit dans les yeux du client, elle est dans sa mire, elle verbalise se voir murée dans le silence, elle ne se voit pas du tout compréhensive face au client. Nous la guidons dans un dernier déplacement qui s'achève *au point 4 sur la carte des points de vue, soi-même se regarde*. Dans cet effet miroir qui clôt les déplacements, une hypothèse surgit : Maya émet l'hypothèse que le délai de livraison qui cristallise les relations n'est peut-être qu'un symptôme. A travers ce symptôme, elle diagnostique un manque de compréhension réciproque que chacun

« s'inflige ». Chacun est en posture de défense. Elle admet sa surprise : « je n'avais pas du tout vu ça comme ça ».

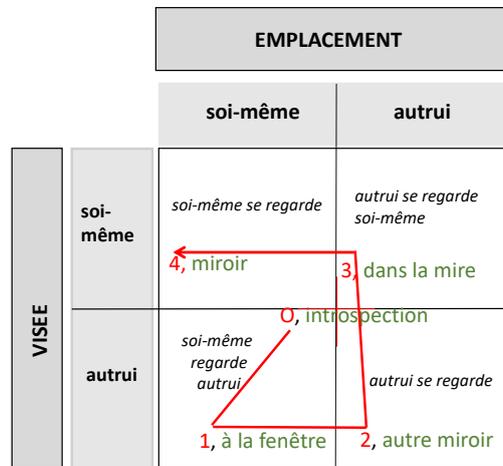


Figure 9 : La carte des points de vue, avec les déplacements dans le cas du coach Maya, 2021, Leblanc-Jardat

### Maya énonce ce que l'expérience de l'espace de son client suggère à son imagination.

Maya réalise une tâche de mentalisation, celle d'imaginer, de simuler la perspective de son client. L'exercice demande de parcourir un espace imaginaire et de réaliser l'expérience d'une autre réalité que la sienne. En se déplaçant sur la carte des points de vue, par exemple sur la case *autrui se regarde*, Maya va doter cet espace de propriétés et de qualités. Maya verbalise ce que l'expérience de l'espace de son client suggère à son imagination, par exemple une sensation de sécurité ou à l'inverse une sensation d'insécurité, de colère ou de joie etc... A ce moment précis, Maya fait appel à ses expériences passées qui constituent sa mémoire.

*« Il faut un capital, un stock d'expériences passées, pour qu'une expérience ait lieu. Et, dans le même temps, la nouvelle expérience jette un nouveau regard sur les expériences passées, qui sont réinterprétées à la lumière du nouveau, de l'inconnu. » (Dumez, 2007).*

L'expérience sensible de la spatialisation nécessaire à l'empathie, ici rapportée, s'apparente à la création d'un espace virtuel, d'un tiers lieu imaginaire dans lequel le coaché va s'immerger. Le sociopsychologue Minsky (1980), a réalisé des expériences de stimulation du sentiment de *Téléprésence*. Ces expériences conduisaient le sujet à vivre et à fonctionner mentalement dans un environnement lointain comme s'il y était physiquement présent à cet endroit. Notons que ces expériences ont été réalisées bien avant que ne soit disponibles des outils de virtualité numérique.

### **2.3.2. Le second outil d'exploration, une production auto-ethnographique**

Cette partie est consacrée à la production auto-ethnographique à laquelle nous nous sommes livrés en tant que chercheuse. En premier lieu, nous décrivons ce qu'est l'auto-ethnographie et motivons le choix de l'outil. Nous avons considéré nécessaire et utile de prendre en compte le *je* du chercheur en tant qu'acteur et partie prenante de cette démarche. Notre récit contient des éléments de compréhension pour les travaux. Il nous a semblé, aussi, que cette approche méthodologique favorisait une analyse des rapports ou des liens entre l'individuel et le collectif. Enfin, nous terminons en expliquant de quelle manière sont produites les vignettes recoupant des moments clés de notre recherche.

#### **Qu'est-ce que l'auto-ethnographie ?**

Le chercheur est l'objet d'étude dans une production auto-ethnographique. Nous poursuivons en développant l'enjeu de l'auto-ethnographie, c'est à dire la compréhension *culturelle* des données, expliquons en quoi l'écriture peut être un mode de production de données.

#### **Le chercheur est l'objet d'étude**

L'auto ethnographie est une méthode de recherche, mettant le chercheur au cœur du dispositif. Le chercheur est consacré comme un élément marquant du processus de recherche. Spry (2001, p. 711) l'écrit :

*« En recherche auto-ethnographique, le chercheur constitue le centre épistémologique et ontologique autour duquel tourne la recherche ».*

Le chercheur fait le récit de sa recherche, il restitue l'expérience vécue, la sienne et celles d'autres individus. La narration émanant du chercheur est porteuse de données. Comme le souligne la littérature, cette méthodologie est une vision antinomique de l'idée positiviste d'un chercheur concevant celui-ci comme un élément indépendant de toute situation. Dans le cadre de l'auto-ethnographie, le chercheur est partie prenante de la situation qu'il cherche à appréhender.

L'auto-ethnographie valorise la reconnaissance de la subjectivité, des émotions et de l'influence du chercheur sur sa recherche. Le chercheur y décrit sa vulnérabilité, les changements d'identité ou de sens qu'il vit :

*« La narration révèle aussi l'intimité de l'expérience du management et des organisations, dans le temps long » (Flamme, 2021).*

### **L'écriture, comme mode de production de données**

Dans le cadre de l'auto-ethnographie, l'écriture est, à la fois, un moyen d'accès à l'expérience et de production de données.

Le récit autobiographique inspire le récit auto-ethnographique, en ce qu'il s'agit :

*« D'un récit rétrospectif en prose qu'une personne réelle fait de sa propre existence, lorsqu'elle met l'accent sur sa vie individuelle, en particulier sur l'histoire de sa personnalité » (Lejeune, 1998).*

La différence entre un écrit autobiographique et le récit auto-ethnographique se situe d'abord dans la finalité. Elle n'est pas la même. La narration d'un chercheur éclaire un phénomène social ou organisationnel. L'analyse des données vise :

*« A expliquer de quelle façon les liens qui relient les parcelles de souvenirs expliquent les présuppositions du chercheur et ses relations avec les autres et la société » Dubé (2016).*

## **L'auto-éthnographie vise la compréhension *culturelle* des données.**

Le *Je* du chercheur est au centre de cet exercice. A partir de sa narration, on cherche à approcher le collectif, le « nous » du groupe. Cette approche méthodologique favorise une analyse des interactions entre l'expérience individuelle et l'expérience collective.

Conséquence, le chercheur n'est pas le seul objet de l'écriture. Le chercheur existe dans sa relation aux autres dans leurs interactions et expériences. L'exercice d'écriture d'une auto-éthnographie, tout en étant solitaire, ne peut se faire qu'en constante relation avec l'autre. Si l'écriture apporte des données, le sens n'en découle pas de manière innée.

## **Pourquoi cette utilisation dans le cadre de ma recherche et comment ai-je fait ?**

Il aurait été incompréhensible, après avoir passé plusieurs années dans cette organisation, de ne pas utiliser notre récit au service de ma recherche. Difficile également quand on valorise le changement de point de vue, le décentrement comme source d'informations, de ne pas se confronter soi-même à cet exercice pour éclairer ses relations avec autrui et la complexité du rapport à soi...

*« La neutralité se définira par la capacité d'empathie du chercheur lui permettant de « se décentrer par rapport à lui-même... » (Jodelet, 2003, p. 149).*

Ce travail d'écriture fut une opportunité de décrire mon vécu, d'en interpréter le sens et de percevoir mes différentes identités en jeu (chercheur, coach, passeur etc...). L'originalité de cette recherche tient du fait que j'ai dû *apprendre* cette entreprise pour l'incarner à certains moments et en être à la fois le traducteur, le passeur, un agent de liaison entre l'organisation et les nouveaux arrivants. Je l'ai vécue comme une expérience intime.

## **L'importance de l'environnement et la relation aux autres**

L'immersion du chercheur dans l'organisation implique de prendre en compte le contexte qui influence tout autant le chercheur, que le chercheur influence l'environnement :

*« Ils vivent dans un contexte qui agit sur eux de même qu'ils interviennent sur lui. Toute modification du milieu joue sur eux et change la perception ou l'action subséquente. S'ils doivent être liés au contexte, il faut aussi qu'ils s'en imprègnent tout en sachant garder leur autonomie. De cette façon, les chercheurs s'engagent dans les milieux, s'en dégagent, se transforment et le transforment. La distanciation est aussi nécessaire que la convivialité pour réaliser un changement. » (Morin, 1985, p.38)*

La littérature le souligne, livrer son récit, c'est faire le récit de son imbrication avec les autres :

*« Ainsi, l'auto-ethnographie est l'étude de soi, mais il s'agit toujours de l'étude de soi dans une relation avec l'autre au sein d'un contexte social particulier » (Hernandez & Ngunjiri, 2013, p. 26).*

### **La production d'un récit auto-ethnographique**

Ce récit auto-ethnographique a pour visée la mise à distance de mon métier de praticien-chercheur, la mise en lumière de mes pratiques, de mes comportements et de mes émotions. En bref, toute la subjectivité agissante du praticien-chercheur dans ce travail. J'ai réalisé différentes descriptions retraçant des moments significatifs de ma trajectoire dans cette organisation.

La mise en texte de cette expérience a donné lieu à plusieurs vignettes. Ce travail d'écriture s'est fait en trois temps car ce processus n'est pas linéaire, il a nécessité souvent plusieurs allers-retours. En revanche, la présentation est linéaire pour en faciliter la compréhension. Dans un premier temps, j'ai réalisé un descriptif de l'expérience. Dans un second temps, j'ai analysé les ruptures, les évolutions et changements. Dubé l'écrit, il est difficile de ne pas s'enfermer dans sa propre réalité, c'est pourquoi j'ai pris ce troisième temps vital pour dépasser certains souvenirs et explications. A lire sur le sujet, l'auto-ethnographie appelle à la patience et à la maturation.

### 2.3.3. Le troisième outil : les entretiens de cadrage avec l'équipe de management

Notre intervention commence fin 2015, elle débute par 9 entretiens à savoir, le président-directeur général, le directeur commercial et ses trois adjoints. Eux-mêmes sont d'anciens ingénieurs études de cette entreprise. Ensuite, nous interviewons le directeur d'exploitation et l'un de ses directeurs travaux, ce dernier ayant débuté comme jeune stagiaire à la conduite de travaux il y a quelques années. Ensuite, nous nous entretenons avec le directeur de la Recherche & Développement qui fut le bras droit de l'ancien PDG, à l'origine de cette entreprise, il y a quarante ans. Il est accompagné du directeur des méthodes (lui aussi un ancien ingénieur en Recherche & Développement).

Nous les questionnons sur le savoir que doit acquérir un nouveau collaborateur sur l'organisation et son métier, pour trouver sa place dans cette organisation. En voici le résultat qui se présente en 2 parties, l'entreprise et les 3 métiers à savoir (les Travaux, le Commerce et la Recherche & Développement).

#### *Synthèse de leurs réponses concernant la culture organisationnelle*

*Quelles sont les principaux messages sur l'entreprise qu'ils doivent avoir compris pour trouver leur place dans votre organisation ?*

**La communication :** *se faire connaître par l'ensemble des collaborateurs, les portes sont grandes ouvertes, y compris avec le PDG avec qui il ne faut pas hésiter à interagir.*

**La coopération :** *on ne travaille pas seul dans son coin.*

**On a le droit à l'erreur :** *processus d'apprentissage.*

**Transparence :** *humilité, franchise.*

**L'exigence :** *apprendre tout le temps, ne pas lâcher, forte notion de performance.*

#### *Synthèse de leurs réponses concernant le métier d'ingénieur Études (commercial)*

***1-l'impérative nécessité d'être passionné par la technique.***

*Ne pas survoler la technique. Savoir lire, comprendre décortiquer un appel d'offres (DTU), connaître les normes, les réglementations.*

*Les qualités associées : la curiosité, l'implication, la maturité, l'humilité (dans le sens où le collaborateur à tout apprendre), écoute et application*

*Conseil : pour appréhender la technique, il faut poser des questions évidemment mais cela suppose d'avoir (au préalable) d'avoir cherché l'information. L'information est facilement accessible (gros travail réalisé par l'entreprise pour rendre l'information facilement accessible).*

2- **L'aisance relationnelle**, qui passe par une posture, celle d'aller vers les autres, de s'intéresser aux autres.

3- **L'esprit pratique, le bon sens** qui permet d'appréhender correctement le chantier  
Une qualité qui lui permet de visualiser son chantier, de se projeter, d'imaginer comment se déroulerait le chantier de A à Z, en faisant preuve de beaucoup de bon sens, de comprendre l'environnement du chantier. Exemple : un chantier à côté d'une écluse, se poser toutes les questions nécessaires sur l'écluse (fonctionnement etc..), une ligne aérienne près d'un château d'eau, la circulation en dessous d'un pont etc... Il doit se questionner, se projeter et visualiser.

4- **Le sens des responsabilités, la gestion du risque**

Savoir prendre du recul, Avoir la notion de l'argent, Imaginer les conséquences face à un sinistre, Faire attention à son chiffrage.

**Les qualités recherchées :** Être pédagogue, savoir expliquer simplement des techniques complexes, savoir transmettre, vulgariser, la maturité (tant dans son chiffrage que dans sa relation avec le prospect ou le client, le sens des responsabilités (chiffrage, capacité à se questionner), la curiosité pour les individus, être dans l'échange...

Synthèse des réponses concernant le métier d'ingénieur Travaux (conducteur de travaux)

## 2/Le métier de Conducteur de travaux

- **Le sens du business (doit avoir vision entrepreneuriale de son poste- chef d'entreprise de son business).** Si vous deviez me donner une « image » de l'ingénieur Travaux ? « Celui de l'entrepreneur, car il doit prendre des décisions, en autonomie sur un chantier. Il doit savoir se décider, se positionner, prendre le pouvoir/prendre la place ». C'est un combattant, il doit faire face dans un conflit et ne pas le fuir, il doit tenir le cap, « attaquer c'est la meilleure défense », trouver des arguments, parler juste,
- **La qualité fournie** (attention au surinvestissement, capacité à calibrer l'action de l'entreprise),
- **Obtenir la satisfaction du client.**

## Les compétences attendues

- Capacités techniques,
- Capacités d'analyse (comprendre si les conditions de base du devis ont changé, proposer éventuellement une nouvelle solution lors de la réunion de transfert entre le commerce et les travaux),
- La gestion du risque tant humain, technique que financier (ce qui est dû, prévu, vendu).

### **Quelles sont les qualités que le nouvel arrivant doit acquérir ?**

- Ingénieux, malin : une nouvelle solution doit - elle être proposée ?
- Capacité à convaincre : savoir faire face au client, donner les arguments, savoir dire non quand c'est nécessaire, savoir s'imposer,
- Faire face à la complexité : on se démarque par nos innovations, il ne faut pas craindre de faire face à la complexité,
- Ne pas craindre l'inconnu : une solution est expérimentée oui, il peut avoir des risques ? oui et tout le monde le sait,
- Franchise : on a le droit à l'erreur/échec mais on n'a pas le droit de cacher ses erreurs/échecs car cela peut avoir des conséquences désastreuses. On peut rattraper les choses. On ne sanctionne pas l'erreur, mais on doit savoir où l'on s'est trompé et demander de l'aide. On ne fait pas de bidouillage dans son coin.
- Humilité : car on doit apprendre en permanence et dire ses erreurs, savoir s'adapter
- Être un bon communicant, capacité à communiquer avec le client, les équipes, les fournisseurs, la direction, les services techniques, il y a beaucoup d'interlocuteurs, il faut avoir le contact facile, établir un lien en interne, on va chercher l'information, on n'attend pas une réponse par mail, on sait se faire identifier, être conscient que l'information est bien intégrée chez le client.

### *Synthèse des réponses concernant les postes à la Direction Technique*

### **Quelles sont les qualités que va devoir développer un ingénieur en Développement ?**

- L'implication et de la curiosité : lire, poser des questions, c'est un métier où il n'y a pas de routine, qui est toujours en évolution,
- Garder son esprit critique, critique mais constructif,
- Être malin : cela va au-delà de l'intelligence, savoir utiliser ses compétences,
- Apprendre de son échec, il sait faire face à l'erreur, sans erreur pas d'innovation : savoir dire pourquoi ça n'a pas marché, accepter des corrections et comprendre que des erreurs et des corrections va naître l'innovation,
- La franchise, il doit savoir demander quand il ne sait pas, poser des questions,
- Être dans un esprit d'enrichissement (lire, faire des recherches etc..) et l'enrichissement mutuel,
- Savoir transmettre.

### **Quels sont les conseils pour le nouvel entrant :**

- Être trop sûr de lui : car il faut savoir que l'on ne sait rien, écouter, apprendre en permanence, savoir apprendre des autres, se remettre en question, accepter que l'on ne sache pas.
- Savoir défendre ses idées, mais savoir que l'on ne détient pas toujours la vérité. L'école a appris à raisonner, mais il reste tout à apprendre

- *Une mauvaise communication : celui qui reste dans son bureau, qui ne sait pas dire ce qu'il fait, qui ne sait pas expliquer simplement, celui qui garde les informations vers lui*

### **Résumons-nous.**

Ce chapitre entre dans les détails de notre approche méthodologique. Celle-ci repose sur un outil central relativement inédit, le coaching. Nous avons croisé les résultats avec les données émanant d'une production auto-ethnographique et l'analyse d'entretiens de cadrage menés auprès de l'équipe de managers d'ETX.

Dans un premier temps, nous expliquons ce choix, comment et à quel moment survient le coaching. Nous poursuivons en rentrant dans le détail d'un coaching mobilisant le décentrement par la spatialisation de l'empathie. Le coaching est un outil d'enquête inédite pour explorer notre objet de recherche et explorer les réponses aux questions suivantes *comment faites-vous ce que vous faites et qu'est-ce que cela vous fait ?*

L'objectif est de comprendre l'activité professionnelle et personnelle de jeunes ingénieurs dans le cadre d'une période d'intégration, temps incertain et inconfortable, en comprendre également les obstacles ou à l'inverse les éléments de motivation. Les notes des séances sont prises de manière synthétique après la séance. Il est parfois difficile de rendre compte des silences, des bégaiements, des hésitations...

Nous mettons en œuvre deux types de coaching : le coaching réflexif ou le coaching mobilisant le décentrement grâce à la spatialisation de l'empathie. Car nous souhaitons renforcer la prise en compte de la socialité de l'individu, constitutive du Soi. Cette empathie donne accès au jeu de la socialité inhérente au Soi. Ce coaching s'ancre dans l'expérience sensible d'une situation. Il s'agit, plus particulièrement, de faire l'expérience de la perspective d'autrui. Nous avons produit *une carte des points de vue*, dont la visée est de favoriser les opérations spatiales demandées au coaché afin de faciliter leur capacité de décentrement. Nous expliquons de quelle façon est conçue cette *carte des points de vue*.

Ensuite, il est question de notre second outil méthodologique, une production auto-ethnographique. Nous décrivons l'auto-ethnographie et motivons notre choix. L'auto ethnographie met le chercheur au cœur du dispositif, il est consacré comme un élément

marquant du processus de recherche. Sa narration est porteuse de données. En revanche, le chercheur n'est pas le seul objet de l'écriture. Le chercheur existe dans sa relation à l'autre, aux autres dans leurs interactions et expériences. La littérature le souligne livrer son récit, c'est faire le récit de son imbrication avec les autres. La mise en texte de cette expérience a donné lieu à plusieurs vignettes sur notre rôle d'accompagnante. Il aurait été contradictoire, après avoir passé plusieurs années dans cette organisation de ne pas mettre mon récit au service de cette recherche. Ce travail d'écriture s'est fait en trois temps car ce processus n'est pas linéaire, il a nécessité souvent plusieurs allers-retours successifs.

Enfin le troisième outil concerne neuf entretiens avec l'équipe de managers d'ETX, les interrogeant sur ce que doit impérativement connaître un nouveau collaborateur sur l'organisation et son métier pour trouver sa place dans cette organisation. Concernant la culture organisationnelle, la communication est l'un des éléments majeurs. Puis vient le droit à l'erreur, la coopération, la transparence et la performance. Au sujet du métier de commercial, la maîtrise de la technique est le premier enjeu d'apprentissage pour le jeune arrivant. Les managers insistent ensuite sur l'aisance relationnelle, le sens des responsabilités et le sens pratique (le bon sens). Des qualités comme la maturité, la curiosité semblent valorisées par les équipes. Le jeune ingénieur Travaux, lui se doit d'avoir le sens du business, la capacité à prendre des décisions. La gestion du risque tant au niveau humain, technique et financier est fondamentale. Enfin, les équipes de R&D valorisent les qualités de communicant et un esprit curieux.

## **Chapitre 3. Présentation du terrain et du dispositif d'étude**

Ce chapitre est consacré à l'entreprise ETX dans laquelle est effectuée notre recherche. Nous tentons d'appréhender au mieux son métier, son fonctionnement et le contexte dans lequel elle évolue. Une grande partie de cette présentation concerne le problème de l'intégration par un d'une trentaine de jeunes ingénieurs récemment diplômés, totalement novices sur le métier des travaux spéciaux, et de l'étanchéité. Ensuite, nous expliquons le dispositif mis en place pour socialiser quelques deux cents jeunes ingénieurs en sept ans.

### **2.3. Présentation du terrain**

Dans les lignes suivantes, nous décrivons l'entreprise ETX. Le second paragraphe est consacré aux spécificités de l'organisation. Nous poursuivons en nous concentrant sur sa demande concernant l'intégration de ses nouveaux et nombreux jeunes collaborateurs, pour maintenir un taux d'attrition relativement bas lui assurant sa croissance.

#### **2.3.1. Présentation du terrain et de la demande**

Nous proposons une revue détaillée de l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre recherche. Nous expliquons en quoi l'enjeu de la socialisation est majeur pour la croissance de cette entreprise indépendante. Puis, nous évoquons successivement l'innovation considérée comme moteur dans cette entreprise et les valeurs organisationnelles.

Ensuite, il est question des métiers *phare* de cette entreprise de Travaux Spéciaux : Ingénieurs Travaux et Ingénieurs Études et des profils des collaborateurs recherchés. Nous distinguons les différents leviers d'attractivité de cette organisation auprès de la cible de jeunes ingénieurs : une entreprise en croissance, leader sur son marché, très innovante techniquement, proposant des possibilités d'évolution.

Le contexte organisationnel sur lequel a eu lieu notre recherche est riche. D'abord, la taille de l'entreprise, nous parlons d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI). Cette nouvelle catégorie d'entreprise introduite par la loi de modernisation de l'économie d'août 2008, dont l'actualité est une croissance autonome.

ETX est une entreprise familiale indépendante. Cela se traduit par une implication forte et essentielle des dirigeants dans la gestion. Nous parlons d'une ETI innovante, constamment en

recherche de produits et de procédés nouveaux, sur un marché de niche celui de l'étanchéité sur lequel il n'existe aucune formation académique, ni diplomation.

### **Une entreprise en croissance dont l'enjeu de la socialisation est majeur pour sa croissance.**

Cette entreprise de Travaux Spéciaux, dont le siège est situé dans la région parisienne possède neuf agences en région.

Cette entreprise se compose de 800 personnes en 2022, dont la moitié travaille sur chantier comme compagnon. L'équipe dédiée aux Travaux compte une centaine d'ingénieurs, l'équipe Etudes & Commerce, elle, est composée d'une soixante d'ingénieurs. Quant à la direction Technique, elle compte une quarantaine d'ingénieurs. Le chiffre d'affaires est de 134 millions d'euros. L'évolution du chiffre d'affaires est à deux chiffres depuis quelques années.

La socialisation des nouveaux entrants est un enjeu sous tension. Comme bon nombre d'organisations, la rétention et l'engagement durable de nouveaux talents sont devenus des enjeux majeurs pour garder un avantage compétitif, soutenir à la fois un enjeu de croissance et d'innovation, ce qui est le cas de cette entreprise. De surcroît, elle doit faire face à l'adéquation difficile entre leurs besoins en compétences et les ressources disponibles sur un marché du travail devenu complexe.

### **Une entreprise indépendante**

L'entreprise compte 8 dirigeants, elle est indépendante. Une valorisation financière a eu lieu il y a quelques années via un LBO. A l'origine, il s'agit d'une entreprise familiale, créée par le père de l'actuel Président. L'indépendance est leur ADN. Le fondateur de l'entreprise est guidé par des principes de prudence, il garde un souvenir douloureux des difficultés de l'entreprise familiale de reliure reprise à ses débuts, avant de fonder l'actuelle entreprise dans les Travaux Spéciaux. Il est convaincu :

*« Qu'il faut être en mesure de se passer des banques ».*

Dans la perspective d'une gestion d'entreprise prudente, le rythme de la croissance doit être raisonnable pour éviter l'augmentation des risques « *quand la croissance s'accélère, la prise de risque augmente. Le rythme de croissance doit rester raisonnable* ».

Son fils, devenu PDG, lui est déterminé à faire grandir son entreprise, expliquant le nombre de recrutements élevés ces dernières années. Cependant, le principe de prudence s'applique sur le choix des chantiers, un mode de pensée hérité du père de l'actuel PDG « *évitons de prendre l'affaire qui risque de nous faire perdre de l'argent sur tous les autres chantiers de l'année* ».

### **La composition de l'entreprise**

L'entreprise réalise une centaine de chantiers par an... allant de l'étanchéité dans une copropriété à l'étanchéité de centrales nucléaires en France. L'entreprise se compose d'environ 350 compagnons et chef de chantiers, une centaine d'ingénieurs Travaux, une soixantaine d'ingénieurs Études (les commerciaux), une quarantaine d'ingénieurs Méthode et en Recherche & Développement, une trentaine de personnes dans les services Support (juridique, achat, RH, paie, contrôle de gestion etc...) et 9 agences réparties dans toute la France. ETX décrit son activité comme relativement saisonnière car le rythme des chantiers est plus élevé au printemps/été et septembre.

### **L'innovation, le moteur de l'entreprise**

Cette entreprise est l'une des principales entreprises indépendantes de Travaux Spéciaux en France. Elle a basé son développement sur une stratégie d'innovation tant dans les produits, la mécanisation, la robotisation, que dans la digitalisation des procédés sur les chantiers. Cette entreprise, depuis 1973, date de sa création, se développe à partir de sa maîtrise de l'innovation et de l'effort de chacun (ingénieurs, compagnons etc...) pour mettre au point, déployer et maîtriser des matériaux ou des procédés fiables qui répondent aux besoins spécifiques du client.

*Voici l'extrait d'une présentation réalisée par le directeur d'exploitation de l'entreprise en 2017 " Notre entreprise est une société qui est née il y a une quarantaine d'années. Elle travaille dans ce que l'on appelle les travaux spéciaux, c'est-à-dire des travaux qui se font à base de résine, de fibre de verre, fibre de carbone, mortiers spéciaux ... : tout un tas de produits*

*innovants. Aujourd'hui, cette société comprend à peu près 450 personnes. Elle croît régulièrement au cours des dernières années d'en moyenne 10% par an : une croissance due essentiellement à notre politique d'innovation. Ça nous amène à travailler aujourd'hui sur des ouvrages qui sont des châteaux d'eau, des barrages, des centrales nucléaires, des ouvrages de génie civil mais aussi du bâtiment plus classique. Donc, depuis très longtemps, nous travaillons à améliorer les conditions de travail de nos opérateurs. Nous travaillons avec des produits qui nécessitent que les opérateurs s'équipent avec des EPI qui peuvent être lourds : des combinaisons, des masques pour la respiration, des choses qui sont parfois contraignantes. Nous sommes maintenant passés à une nouvelle étape de robotisation visant à améliorer les conditions de travail de nos salariés ".*

## **Les caractéristiques du fonctionnement d'ETX**

Nous brossons, dans cette rubrique, les caractéristiques permettant d'appréhender le fonctionnement de cette entreprise. Cette description est à la fois le résultat de nos observations, de nos échanges informels avec l'interne (collaborateurs et équipe de management) mais également d'écrits réalisés par l'organisation.

Les fondamentaux du fonctionnement d'ETX sont la maîtrise de l'innovation, de sa gestion du risque notamment financier, puis du rôle central donné à l'équipe d'ingénieurs Travaux au cœur de l'organisation. Pour conclure, nous abordons la manière spécifique à ETX d'aborder un chantier.

Voici ce que ETX déclare au sujet de la maîtrise de l'innovation :

*« Tous les efforts ont été tendus vers ce but : constituer petit à petit une équipe d'ingénieurs et d'ouvriers organisées pour apprendre vite, pour générer des idées, pour mettre au point des méthodes d'exécution, pour diffuser les innovations de ETX auprès des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre lassés de la non-qualité endémique sur les chantiers ».*

Cette volonté de placer l'innovation au cœur de son système amène contraintes et croyances qu'il nous a semblé nécessaire de retranscrire ici pour comprendre notre terrain :

*« Aucun avantage compétitif n'est durable. Si nous voulons survivre, il faut évoluer très vite et innover sans cesse », « si la nouvelle technique n'est pas accompagnée sur les chantiers, si les solutions ne sont recherchées ensemble... L'innovation ne fonctionnera pas et sera abandonnée au profit des méthodes habituelles ».*

Le rôle central de l'innovation implique d'appréhender la gestion du risque tant au niveau humain, technique et financier. ETX l'écrit :

*« L'étanchéité est un métier qui ne pardonne pas : soit l'eau passe, soit l'eau ne passe pas. Et le risque est d'autant plus élevé que les travaux sont garantis pendant 10 ans ». (extrait d'un document écrit par ETX).*

Le risque peut prendre plusieurs formes : la sécurité des personnes, le risque financier, juridique, contractuel, une innovation mal maîtrisée, la météo...

Enfin, chez ETX, le service Travaux est au cœur de son fonctionnement.

*“Le travail d'un conducteur est l'un des plus diversifiés, les plus exigeants, les plus stressants qui soit : il y a de la technique, du management, du commercial, de la négociation, de la gestion contractuelle, de la gestion financière, des achats, de la logistique, de la météorologie. Il faut du caractère, du charisme, de l'énergie, de la psychologie, des nerfs d'acier et de la débrouille. Il faut calculer vite et connaître ses dossiers par cœur. Pour tenir le coup dans ce métier, il faut surtout être solide dans sa tête ». (extrait d'un document écrit par ETX).*

Arrêtons-nous sur l'approche d'ETX par rapport à ses chantiers. Le chantier est chiffré par le service commercial. Au moment du gain du chantier, l'ingénieur Travaux réalise une contre-étude pour identifier s'il y a une possibilité d'améliorer la marge du futur chantier. En interne, ce fonctionnement est appelé l'exercice de la méthode.

« La Méthode ».

*« Le but de la méthode est de préparer l'exécution du chantier en définissant les moyens et les méthodes à mettre en œuvre, tout en planifiant leur déploiement pour en maximiser l'efficacité. Elle doit amener le conducteur de travaux à réfléchir à l'organisation de son chantier, à questionner les hypothèses retenues par le service commercial et notamment à identifier les risques ou les difficultés qui auraient été sous-estimés au moment de l'étude, et à imaginer toutes les opportunités d'optimisation du résultat. Autant que possible, le conducteur de travaux prépare sa méthode sans se référer à l'étude de prix établie par le service commercial. Il part donc d'une feuille blanche et aboutit à une estimation de la marge à terminaison » (extrait d'un document écrit par ETX).*

**Tous les recrutés sont ingénieurs, jeunes, sans expérience dans le BTP, ni les Travaux Spéciaux.**

Le BTP est un métier d'hommes. A l'inverse de l'industrie où les machines sont la clé, dans le BTP ce sont les hommes qui font la différence. Pour se donner les moyens de la croissance et faire face au départ d'anciens collaborateurs, le recrutement s'est intensifié.

Les personnes recrutées sont essentiellement de jeunes ingénieurs (environ 24 ans) pour lesquelles il s'agit d'un premier engagement en tant que collaborateur (ils occupaient des postes de stagiaires ou d'alternants auparavant). Ils possèdent tous une formation d'ingénieur. Cependant, aucun d'entre eux n'est formé au métier des Travaux Spéciaux et encore moins à l'étanchéité. Pour ces nouveaux collaborateurs commencent une longue phase d'apprentissage à plusieurs niveaux : le métier, leur rôle, l'équipe, l'organisation. Les recrutements sont essentiellement réalisés pour les postes d'ingénieurs travaux et les ingénieurs études (aspect commercial). A cela s'ajoute quelques métiers pour le secteur de la R&D et les fonctions Support.

**Les métiers « phare » de cette entreprise :** Ingénieurs Travaux et Ingénieurs Études (le contenu de leur poste).

## **Ingénieur Travaux**

Les services Travaux sont au cœur de l'organisation. Le travail d'un conducteur de travaux est particulièrement diversifié, stressant, exigeant. Dire que l'ingénieur Travaux est polyvalent est un euphémisme. Il s'occupe à la fois de la technique, de la sécurité, de la question contractuelle et financière, du management, du commercial, de la logistique... un homme solide et débrouillard et un businessman « *sans arrêt il faut se creuser la tête pour trouver une manière de réparer au moindre coût. On est dans un process d'optimisation permanente.* »

En effet, l'ingénieur Travaux est un homme de business, un entrepreneur. De fait, il existe une spécificité historique dans cette entreprise : l'ingénieur Travaux est responsable de la marge générée sur son chantier. Le chantier vendu au client est chiffré par l'ingénieur Etudes, mais l'ingénieur Travaux mène une contre-étude. Elle le pousse à optimiser l'organisation de son chantier, questionner les hypothèses retenues par le service commercial, identifier les risques ou les difficultés sous estimées au moment de l'étude et imaginer les solutions pour optimiser le résultat.

## **L'ingénieur Études, un passionné de la technique**

La stratégie de croissance de cette société repose, en partie, sur l'innovation technique. Aussi l'équipe commerciale se doit d'être capable de porter cette offre technique, de convaincre de changer des habitudes, de miser et d'acheter de nouvelles solutions techniques. C'est pourquoi les commerciaux sont avant tout des ingénieurs capables de comprendre et de traduire la technique, capable de porter les ambitions de leur entreprise.

## Les leviers d'attractivité

Cette entreprise met en avant auprès des candidats potentiels, sa croissance, son indépendance financière, ses innovations techniques et le fait d'être un acteur de référence sur ce marché et comme l'écrit cette organisation :

*« ETX y a acquis, année après année, une réputation de maîtrise technique, de sérieux et de professionnalisme qui lui a permis de croître de façon régulière ».*

Les leviers pour le recrutement des jeunes ingénieurs récemment diplômés sont essentiellement l'innovation technique et l'évolution de carrière.

L'organisation se rapproche à celle d'un cabinet conseil. Rentré comme débutant (en binôme avec un tuteur), le jeune ingénieur obtient *sa lettre* au bout de quelques mois incompréhensibles allant de 8 à 14 mois. Obtenir sa lettre signifie que toutes ses actions et ses productions (chantiers réalisés, appels d'offres gagnés) lui sont désormais attribués en termes de chiffres d'affaires. Jusqu'alors, l'activité du nouvel arrivant était attribué à son tuteur. Son nouveau statut s'apparente à un statut de junior, le jeune collaborateur est alors un collaborateur autonome. Au bout de 20/24 mois environ, il devient un ingénieur travaux confirmé, il encadre des nouveaux arrivants, il devient alors le manager d'une équipe. À ce moment, il peut potentiellement intégrer un parcours pour devenir « conducteur ou commercial principal ». Ensuite, il s'achemine vers un poste Directeur de Travaux ou Directeur Commercial à l'issue de 6 à 8 ans.

### 2.3.2. Les spécificités de notre terrain

Cette partie est consacrée à la description des caractéristiques de notre terrain sur lequel nous agissons depuis un peu plus de 7 ans. D'abord, rappelons-le cette ETI est en pleine croissance. Dans le cadre de cette stratégie de développement interne, la rétention des talents est une clé majeure pour poursuivre sa croissance. Elle connaît quelques difficultés quant à l'intégration de nouveaux collaborateurs.

Ensuite, nous développons les obstacles rencontrés dans la phase de recrutement. Nous revenons enfin sur la spécificité des profils recrutés, de jeunes diplômés dont la courbe d'apprentissage va se révéler abrupte les premiers mois. Nous expliquons en quoi.

Pour terminer, nous montrons en quoi les facteurs contextuels ne sont pas indépendants les uns des autres, nous analysons en quoi et comment ils pèsent dans la socialisation organisationnelle des nouveaux arrivés.

### **Le contexte de cette ETI est celui de la croissance autonome.**

Depuis plusieurs années, cette ETI se développe à un rythme de croissance de 10% par an et représente désormais un effectif de 800 personnes. Cette entreprise affiche sa volonté d'accroître sa taille grâce à une forte politique d'innovation et d'acquisition de compétences. Cette croissance se fait sans rachat de sociétés externes.

Chaque année, les principaux managers cherchent à recruter pour assurer les objectifs de croissance fixés. Le sujet est donc vital et parfois malaisé. Parlons d'abord de la phase de recrutement. Cette ETI est en concurrence avec des gros poids lourds du secteur comme Vinci, Eiffage qui absorbent naturellement de nombreuses candidatures. Le marché de l'emploi du BTP, de la construction, des Travaux Spéciaux est sous tension en termes d'acquisition de nouveaux collaborateurs.

Cela tient dans plusieurs explications. D'abord les secteurs précédemment cités bénéficient d'une très forte dynamique économique et l'existence de grands projets en Ile-de-France (JO, Grand Paris) accentue cette dynamique. Ensuite, ces secteurs souffrent d'un manque d'attractivité sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, l'activité du BTP ou des Travaux Spéciaux ayant beaucoup évolué (processus, matériaux, digitalisation etc...), il manque parfois de formation adéquate.

Afin de dépasser ses obstacles et d'éviter la concurrence frontale, cette organisation fait le pari de recruter uniquement de jeunes ingénieurs récemment diplômés. Ils recrutent de jeunes ingénieurs généralistes ou en génie civil ou matériaux. Dès lors, la majorité des nouveaux arrivants ne possèdent aucune connaissance du milieu du BTP ni des Travaux Spéciaux. Certains mais ils sont rares, ont un vernis.

Ajoutons à cette liste des difficultés, deux autres facteurs. Premièrement, il reste à trouver des candidats ayant l'envie de démarrer dans un secteur sur lequel ils ne sont pas formés et qui posséderait, de surcroît, le potentiel et la motivation pour se former à nouveau techniquement. Deuxièmement, les candidats doivent aussi avoir le profil pour s'intégrer dans la culture de cette entreprise. Avec les difficultés qui viennent d'être évoquées, on mesure la tâche de recruter de nouvelles compétences. Dans ce processus de recrutement, le PDG lui-même et les principaux directeurs sont mobilisés pour rencontrer directement les candidats.

### *2.3.3. Faire baisser le taux d'attrition pour assurer sa croissance*

Le PDG le constate, son organisation éprouve des difficultés à conserver de nouveaux collaborateurs. Il trouve la situation préoccupante au regard de l'investissement en termes de temps, de formation et du besoin d'acquisitions de compétences nécessaires pour soutenir la croissance de son entreprise. Les managers soulignent deux types de difficultés. Première difficulté, les jeunes arrivants éprouvent des difficultés liées l'apprentissage. Seconde difficulté, ils remarquent le faible niveau d'interactions avec leur nouvel environnement. En effet, il semble que certains nouveaux collaborateurs n'apprennent pas suffisamment la technique, au regard des attentes de l'entreprise. Quant à d'autres arrivants, ils s'isolent, créent peu de lien avec les autres collègues.

### **Résumons-nous.**

Il n'existe aucune formation, ni diplomation au métier d'étancheur. Les secteurs du BTP et des Travaux Spéciaux sont dynamiques. Le marché de l'emploi est sous tension, la concurrence est vive. Les grosses majeures aspirent beaucoup de candidatures. Pour dépasser les obstacles, l'organisation fait le pari du recrutement de jeunes ingénieurs généralistes ou matériaux, dont ils vont assurer la formation au métier. Les profils sont jeunes, majoritairement de jeunes ingénieurs encore des étudiants, il y a quelques mois. D'ailleurs, c'est l'une des premières transitions majeures de leur parcours professionnel. Malgré les moyens mis en place, la démarche d'intégration est complexe, l'organisation connaît des départs prématurés. C'est problématique au regard de l'investissement réalisé par l'organisation et la démarche de forte

croissance dans laquelle elle se trouve. La volonté du PDG est donc de faire baisser leur taux d'attrition.

## 2.4. Dispositif d'étude

La partie suivante est consacrée à décrire le contenu du dispositif d'étude. Dans le second temps, nous portons notre attention sur le déploiement de ce dispositif.

### 2.4.1. Le contenu du dispositif d'étude

Face à la difficulté d'intégration de certains nouveaux et jeunes collaborateurs, notre réponse est un accompagnement à la fois collectif et individuel. Dans les lignes suivantes, nous revenons sur cet accompagnement et motivons notre choix. Nous déroulons, à la fois, quand et comment se passe la journée d'accompagnement collectif et détaillons son contenu. Enfin, nous exposons le coaching individuel mis en œuvre dans le cadre d'un accompagnement.

### Déploiement du dispositif

#### *Notre réponse : le coaching*

Au préalable, rappelons les quelques grands principes qui guident notre préconisation. Le coaching n'est pas *une leçon de conduite* pour reprendre l'expression de Gagnard (2023). Cet accompagnement a une visée : accompagner l'individu dans ses interrogations, dépasser les obstacles, montrer l'interdépendance de l'individu à son environnement, etc.... Il a pour objectif de favoriser de retisser de nouveaux liens, de favoriser la dimension émancipatoire et les modes de coopération. En tant que chercheur, nous cherchons à récolter les réponses à deux questions *comment faites-vous ce que vous faites ? et qu'est-ce que cela vous fait ?* Entrons dans le détail de nos motivations concernant la mise en place d'un coaching lors de cette phase de socialisation de l'individu dans un nouvel environnement :

1-Nous pensons la période de socialisation comme un chemin initiatique, parfois faite d'errance par manque de repères. Selon nous, l'accompagnement par un tiers est un facteur d'aide et de

conscientisation. Nous entendons par accompagner le fait de cheminer avec eux, à côté dans leur parcours de d'intégration.

2- Le coaching est principalement un espace où les individus peuvent venir parler, se questionner sur ce qu'ils font, pour qui ils roulent ? Changer des situations en faisant, défaisant, refaisant des liens ou en identifiant les répétitions...

Les séances de coaching sont une opportunité de leur demander *comment faites-vous ce que vous faites ?* et *qu'est-ce que cela vous fait ?* ; d'écouter et d'analyser ce qu'ils font effectivement durant cette phase d'apprentissage, d'acculturation, de stress, d'incertitude...

A l'inverse, l'entretien ne doit pas être ressenti comme un interrogatoire. Il n'est pas question de débusquer des comportements inconscients au profit du coach.

3- L'accompagnement nous paraît être une réponse à la vive critique émise par Mègemont (2001) concernant le soutien apporté aux individus :

*« Comme y convient les observations de notre étude, ne conviendrait-il pas de considérer les sujets comme acteurs de leur mobilité professionnelle et de susciter ou de soutenir les processus de redéfinition de soi et de repositionnement social associés aux transformations réciproques de ces sujets et de l'organisation de travail ? En ce cas, il faut rompre avec les dérives instrumentales et « industrialistes » qui caractérisent le développement actuel de la formation continue (Delamotte, 1993), par exemple renoncer à penser les stages de formation comme de simples outils de mise en adéquation des ressources individuelles avec les tâches et les compétences prescrites ou attendues par l'organisation ».*

4- La dernière de nos motivations concerne les transitions des individus et l'utilité de soutenir les épisodes de retour sur soi-même constitutifs de ces transitions. Nous considérons à l'inverse du courant fonctionnaliste, l'individu est acteur dans son processus de socialisation. Par ailleurs, l'accompagnement nous semble primordial car les nouveaux arrivants, du fait de leur parcours (expériences, histoires, émotions, valeurs, croyances...) n'interprètent pas tous de la même manière leurs expériences organisationnelles.

## **Une journée d'accompagnement collectif et du coaching individuel**

Nous leur proposons une intervention sous deux formes. La première intervention suggérée est une journée d'accompagnement au sein du dispositif d'intégration existant. Celui-ci est déployé lors de l'arrivée des collaborateurs. Les arrivées des collaborateurs sont centralisées sur quelques dates précises dans l'année, ils constituent ainsi des promotions. Du lundi au jeudi, les nouveaux collaborateurs rencontrent l'ensemble des membres de la direction et les principaux managers. Nous intervenons la dernière journée de ce séminaire d'accueil et de formation. Ils sont immédiatement formés aux produits, aux process, aux chantiers etc... La seconde intervention préconisée se présente sous la forme d'un rendez-vous de coaching tous les deux mois sur une durée de 6 mois (au total 3 rendez-vous pour le nouvel arrivant).

### **La journée d'accompagnement collectif**

Pour préparer cette journée de formation, nous réalisons des entretiens avec les équipes dédiées au Commerce, aux Travaux et de la R&D. Les objectifs de ces entretiens sont de plusieurs ordres. Premièrement, nous cherchons à identifier les messages clés, les valeurs, les codes que le nouveau collaborateur doit comprendre de l'organisation et des groupes métiers dans lesquels il va chercher à adhérer. Deuxièmement, nous voulons comprendre les enjeux des *métiers* et leurs spécificités liées à cet environnement. Troisièmement, nous les interrogeons sur leurs besoins en tant que managers ou tuteurs lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs dans leurs équipes. Enfin, nous les questionnons également sur les difficultés auxquelles ils se heurtent. Autrement dit, nous tentons d'élaborer les réponses à la question suivante *qu'est-ce qu'un collaborateur parfaitement intégré dans votre entreprise ?*

### **Le contenu de cette journée d'accompagnement**

Dans le cadre de notre accompagnement collectif, contrairement aux autres journées de ce dispositif, l'information n'est pas descendante. Aucune information nouvelle n'est délivrée. Le but est de partir de ce qu'ils ont retenu. Ils revisitent l'ensemble de l'information délivrée,

durant la semaine. Nous les accompagnons pour structurer, hiérarchiser l'information reçue. Une information jugée comme colossale par les nouveaux arrivants. Nous leur proposons de partager leur perception de la première semaine. Il ne s'agit pas ici ni de formation, ni de coaching mais d'un accompagnement.

La journée d'accompagnement collectif se déroule en 3 temps : l'entreprise, le métier, l'individu. Le premier temps est dédié à la culture de l'entreprise perçue durant les premiers jours, dont ils peuvent s'emparer pour se socialiser. Pour cela, nous leur posons une première question *quels messages essentiels et utiles avez-vous entendu de la culture de cette entreprise pour vous intégrer ?*

Nous insistons sur l'aspect pratique et pragmatique de la question. Nous les invitons à être concret dans leur réponse, pour une mise en œuvre possible dès les premiers jours dans l'organisation (s'ils le souhaitent). Prenons l'exemple de la communication. Celle-ci est une valeur clé de la culture de cette entreprise. Nous les invitons à se présenter, dès les premiers jours car l'inverse surprend dans cette entreprise. Ce n'est pas si facile quand vous êtes un nouveau collaborateur dans une organisation, jeune, sans expérience et de surcroît timide.

Nous réalisons le même exercice (toujours dans cette démarche très pratique et concrète) avec les équipes métiers. *Quels sont les enjeux par métier ? Comment fait-on spécifiquement le métier de commercial ou celui d'ingénieurs Travaux dans cette entreprise ?* Enfin le 3<sup>ème</sup> et le dernier temps leur est consacré. Nous leur proposons un retour sur eux-mêmes, à travers leurs croyances, leurs valeurs, leurs histoires de vie, leur rapport à l'apprentissage. Pour cela, nous appuyons sur l'exercice des Drivers, se voulant une base de discussion.

### **Une journée d'accompagnement collectif et du coaching individuel**

Nous proposons de créer un espace de parole et d'échanges. Il n'y a aucun but prédéterminé à aucune des séances. Il est question de soutenir la démarche de socialisation en accueillant les expériences du nouvel entrant. D'autre part, cet espace d'échange vise aussi à soutenir la prise de recul de l'individu sur ses agissements professionnels et débusquer les modèles mentaux inconscients agissant de manière répétitive.

## 2.4.2. Le déploiement du dispositif

Notre mission commence 2015 à la mi-année. Chaque année, l'entreprise recrute en moyenne 30 personnes, soit de mi-année 2015 à fin 2021, environ 240 recrutements, 350 coachings et une trentaine de journées d'accompagnement collectif dans le cadre du dispositif de la semaine d'intégration. À la mi-2018 jusque début 2022, 32 séances de coaching sont réalisées avec la spatialisation de l'empathie.

N°1 de coaching	H ou F	Poste	Sujet du coaching	Date
1	H	Conducteur de travaux	Un nouvel arrivant qui doit faire face à une grosse pression familiale ce qui crée des comportements « un peu décalé », qui est beaucoup dans la précipitation	2022
2	H	Conducteur de travaux	Superbe intégration mais exprime des difficultés à se mettre en lien à montrer des émotions	2022
3	F	Conducteur de travaux	Souci d'intégration – elle est très peu managée- rôle de porteur d'eau et d'intérêt du poste	2022
4	H	Ingénieur Etude (Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème relationnel et d'entente avec son manager. Problématique liée aux valeurs attendues par le nouvel arrivant</li> <li>- Problème d'apprentissage également</li> </ul>	2021
5	H	Ingénieur Etude (Commerce)	Problème lié à son métier lié à la prospection- a du mal à comprendre quels sont les besoins d'un prospect-	2021
6	H	Conducteur de travaux	Problématique de communication et relationnel tant en interne qu'à l'externe. Difficulté liée à l'empathie	2021
7	F	Conducteur de travaux	Deux problématiques liées à son métier – notamment sur la vente alors qu'elle a un poste technique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeu identitaire (comment je me vois)</li> <li>- Conflit de rôle</li> </ul>	2021
8	F	Conducteur de travaux	Problématique liée à sa personnalité : la timidité. Elle n'est pas suffisamment en interaction avec ses collègues de travail. A une croyance qu'une bonne élève ne perd pas son temps à parler avec les autres	2021
9	H	Conducteur de travaux	Problème important de mésentente avec son manager- les attentes en termes de feedback, d'intégration du nouvel arrivant qui ne se sent pas managé, ni encadré.	2021
10	H	Conducteur de travaux	Gros incident de socialisation, il avait décidé de partir. Un départ motivé par un manque de soutien de son management et surtout de transmission avec un rôle de « porteur d'eau ». Conflit de rôle. Séance qui porte sur ses problèmes relationnel et d'attentes vis à vis de son environnement	2021
11	H	Ingénieur R&D	Problème lié à des difficultés communicationnelles avec son environnement. A une croyance familiale que pour réussir dans la vie, on ne doit pas passer trop de temps en « bavardage »	2021
12	F	Ingénieur Etude (Commerce)	Elle rencontre un problème lorsqu'elle réalise les entretiens d'évaluation de connaissance avec le DC Problématique liée aux émotions, à la peur de l'échec	2021
13	H	Conducteur de travaux	Grosse difficulté sur un chantier, problématique client forte qui porte sur les valeurs et la difficulté relationnel et communicationnel	2021

14	H	Conducteur de travaux	Problème lié à une grande timidité, problème de positionnement pour un poste qui demande de la fermeté.	2021
15	H	Conducteur de travaux	Problème lié à des difficultés relationnels en interne, grande timidité et difficulté à établir le contact	2021
16	H	Ingénieur R&D	Un problème d'entente avec un collègue de travail. Il a une croyance que c'est normal d'être bizuté par un sachant	2021
17	H	Conducteur de travaux	Problème de positionnement sur les chantiers, timidité, beaucoup d'empathie... Enjeu identitaire	2021
18	F	Ingénieur Etude (Commerce)	Profil qui peine à gérer ses émotions, gros enjeux personnels liés à son intégration car elle est mexicaine et veut rester en France. Forte pression liée à la réussite	2020
19	H	Ingénieur Etude (Commerce)	Exprime un problème lié à l'apprentissage. Problème plus profond - faible capacité à se visualiser dans un environnement	2020
20	H	Ingénieur Etude (Commerce)	Problématique exprimée par le coaching : un problème à l'apprentissage qui cache de grosses difficultés liées à un manque de confiance et d'estime de soi, de conflit identitaire	2020
21	H	Manager	Exprime une difficulté relationnelle avec un collaborateur	2020
22	F	Service support - départ-	Exprime un problème de sur-adaptation, et d'un manque de reconnaissance de la part de l'entreprise. Grosses difficultés interpersonnelles et émotionnelles	2020
23	H	Conducteur de travaux	Exprime des difficultés à s'intégrer d'ordre général. Problème de personnalité.	2020
24	H	Conducteur de travaux	Exprime des difficultés de compréhension et d'entente avec son manager- cherche à plaire à tout prix. Insécurisé dans la relation	2020
25	F	Service support	La nouvelle arrivante est face à un problème de transmission d'informations, de management. Elle. A une croyance que tout doit être parfait	2020
26	F	Conducteur de travaux	Elle a du mal à trouver sa place car elle est très timide. Cherche à être « l'étudiante » parfaite, se trompe de rôle et de communication	2020
27	F	Service support	Grosse difficulté d'intégration, met en place des sabotages, crée des crises en interne, cherche à valider des angoisses, des inquiétudes...	2020
28	H	Conducteur de travaux	Exprime des difficultés à se positionner, car timide. Il répète un comportement qui consiste à se mettre dans des situations inconfortables.	2019
29	F	Service support	Doit faire face à de grosses difficultés relationnelles avec un collègue de travail	2019
30	F	Service support	Rendez-vous 1 : problème relationnel avec son collègue	2018
31	F	Service support	Rendez-vous 2 : problème d'apprentissage et de transmission avec son collègue	2018
32	H	Service support	Difficulté relationnelle avec une collaboratrice	2018

### *2.4.3. Collecte et analyse des données*

Les données collectées couvrent la période de 2015-2016 à 2022. Nos documents empiriques proviennent des séances de coaching réalisés auprès de 225 nouveaux entrants, de sessions de formation ou d'accompagnement collectif, d'entretiens avec l'équipe de managers, d'observations, de discussions informelles, de consultations de documents externes.

*Les séances de coaching* : nous avons réalisé des séances de coaching avec 225 personnes à trois moments de leur intégration (+ 2 mois, + 4 mois, + 6 mois)

*Documents* : nous avons analysé les documents sur l'histoire d'ETX écrite par une journaliste, les fiches de poste, les grilles d'évaluation des différents postes, les documents sur la marque Employeur, le site internet.

*Formation* : nous intervenons, dans le dispositif d'accueil, dans le cadre d'une journée d'accompagnement collectif pour débriefer de la semaine d'intégration. Depuis 2015-2016, à l'issue de la journée de coaching collectif, nous avons systématiquement posé deux questions : *comment vous sentez-vous à l'issue de ce séminaire d'intégration ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?*

*Interviews* : au début de notre intervention, nous avons mené une série d'entretiens auprès de neuf managers. Au fil du temps, nous avons mené des entretiens informels avec quatre d'entre eux plusieurs fois par an.

### *Analyse des données*

Rappelons ici, notre recherche s'inscrit dans une démarche de recherche-action dont la première visée est, la transformation d'une situation.

Nous avons commencé, tout en amont de notre recherche, par déployer des séances de coaching pour comprendre les comportements, les obstacles vécues par ces jeunes diplômés, nouveaux membres de l'organisation, lors de ce passage de transition dans un nouvel environnement.

Au fil de l'eau, nous avons perçu une limite à une démarche uniquement réflexive. Dès lors, nous avons initié nos premiers allers-retours avec la littérature pour imaginer comment dépasser cet obstacle.

A partir de la littérature, nous avons fait émerger un nouvel outil de coaching, basé sur le décentrement de l'individu rendu possible grâce à la spatialisation de l'empathie.

Enfin, nous avons analysé, à la fois, les données récoltées lors des interviews de l'équipe de direction et des managers, les interviews à l'issue de notre participation à la clôture du dispositif d'accueil.

## PARTIE 3. RESULTATS ET DISCUSSION

### Chapitre 1. Présentation des données

L'existence des individus est jalonnée par les expériences de socialisation. A lire Feldman (1976), c'est au moment de l'entrée dans l'entreprise que la socialisation est la plus intense.

Van Maanen et Schein (1979) le soulignent la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une frontière de l'organisation. En sciences de gestion, le terme de socialisation organisationnelle est utilisé pour comprendre comment s'intègre un individu nouvellement recruté dans une organisation. Cependant, il semble qu'il n'existe pas de définition de la socialisation organisationnelle faisant consensus. Citons les définitions majeures de la littérature en socialisation organisationnelles. Pour Louis (1980), la socialisation est un apprentissage de la culture. Pour Feldman (1976) elle est l'appartenance à l'entreprise. Pour Van Maanen & Schein (1979), celle-ci permet de maîtriser un rôle en milieu de travail.

Deux logiques s'affrontent. D'un côté, la socialisation est un processus de perpétuation, d'acculturation, de transmission. De l'autre la socialisation est d'abord un processus de formation de la personne (Piaget, 1965). Deux positions qui semblent antagonistes. Nos travaux tentent de ne pas opposer le groupe et l'individu.

Dans la littérature en sciences de gestion, la socialisation est largement abordée à partir des effets de la socialisation, sur les individus, l'engagement, le plaisir etc... Nos travaux ont pour ambition de faire émerger une grammaire de la socialisation dans un contexte peu étudié, une ETI innovante, en pleine croissance, sur un marché de l'emploi sur lequel il n'existe aucune formation académique dédiée à leur métier.

*L'originalité de notre démarche réside dans le fait que nous utilisons un outil inédit : le coaching.*

En 2015-2016, bien que de gros moyens soient déjà engagés par l'organisation, ils sont exclusivement dédiés à l'apprentissage de la technique. Aucune action ne prend en compte la dynamique de transition de l'individu venant d'être recruté. Les séances de coaching (qui utilisent uniquement la réflexivité) nous donnent à voir que pour beaucoup, il n'y a pas d'obstacles majeurs **déclarés** à leur intégration. Toutefois, pour d'autres arrivants, les

événements apparaissent plus clivants. Les vécus précédents leur semblent éloignés de leur nouvelle situation. Le mode de fonctionnement de leurs univers précédents ou parallèles est bien différent.

Nous avons mis en œuvre deux types de coaching. Nous avons mobilisé le coaching réflexif traditionnellement utilisé dans les organisations. Puis, pour dépasser les limites de la réflexivité soulignées dans notre revue de littérature, nous avons considéré nécessaire d'utiliser (lorsque la parole était difficile) un outil inédit : la spatialisation de l'empathie. L'objectif de ce type de séance, se décentrer et investiguer (virtuellement ou non) un lieu d'intersubjectivité, fondamental dans une perspective interactionniste de la socialisation.

### **Les concepts théoriques**

Nous avons appuyé nos travaux sur la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2004), jamais mobilisée encore en sciences de gestion. Nous avons également utilisé le concept du Soi, issu des travaux G.H. Mead. De celui, présenté comme le fondateur de la psychologie sociale moderne, nous retenons deux idées majeures pour nos travaux : la socialité précède l'individu et l'individu se connaît et se construit à partir des interactions avec son environnement. L'existence à la fois du *Je* et du *Moi* constituant le Soi semble offrir la possibilité d'observer l'articulation entre l'individu et le social. Nous cherchons à rendre compte de l'expérience du développement du *Soi* des nouveaux entrants au sein d'un processus social organisationnel en examinant la conversation du *Je* et du *Moi* de l'individu.

Ses deux théories ont deux conséquences majeures. Première conséquence, plusieurs entités coexistent à l'intérieur de l'individu et dialoguent entre elles. Deuxième conséquence, l'individu est capable de devenir objet pour lui-même. Il en découle que l'expérience individuelle doit être appréhendée à partir des communications interindividuelles.

Avant d'expliquer dans le détail quelles sont les limites que tentent de dépasser nos travaux, nous partageons quelques résultats chiffrés pour donner des ordres de grandeur de notre terrain. Notre travail est initié depuis sept ans, chez ETX, de début 2016 à fin 2022. 225 personnes seront recrutées durant cette période et 31 d'entre elles vont quitter ETX dans les huit premiers mois de leur intégration.

Tableau 3 : Terrain de travail (nombre d'arrivées et de départs au sein d' ETX)

2016	25 arrivées	2 départs
2017	22 arrivées	6 départs
2018	41 arrivées	8 départs
2019	33 arrivées	4 départs
2021	40 arrivées	7 départs
2022	34 arrivées	4 départs

Nous avons organisé cette introduction en trois parties :

- 1) Comment nos travaux **se situent à l'intersection de plusieurs limites** identifiées dans la recherche en socialisation organisationnelle,
- 2) A partir des limites identifiées, nous avons organisé notre recherche autour de trois questions de recherche,
- 3) Nous annonçons **nos résultats de recherche en deux parties distinctes**. D'abord, nous exposons quelles sont les conséquences du contexte organisationnel sur la socialisation de ses nouveaux membres. Ensuite, nous exposons l'analyse des données issues des séances de coaching individuel mobilisant l'empathie.

**1) Nos travaux se situent à l'intersection de plusieurs limites identifiées dans la recherche en socialisation organisationnelle.**

a) La première limite concerne la dimension contextuelle de la socialisation organisationnelle. La majorité des travaux s'inscrit dans une dimension universaliste de la socialisation à l'instar des travaux de Schein. Depuis quelques années, des chercheurs dont Bargues réalisent leurs travaux au sein de PME/PMI. Nous apportons à travers cette thèse, une recherche de six années sur un terrain jamais abordé jusqu'ici une ETI (entreprise de taille intermédiaire) en pleine croissance dont le métier n'est pas enseigné dans les formations académiques.

b) La seconde limite relève d'un manque de connaissances empiriques des actions réalisées par les organisations et de leurs membres au point de parler de la socialisation comme d'« une boîte noire » (Ashforth, 2012; B. Ashforth et al., 2014; Vancouver & Warren, 2012). « Ainsi les

designs de recherche quantitatifs qui dominant le champ rendent difficile l'explication et la description de ce qui est réellement mis en œuvre au cours des processus de socialisation » (B. Ashforth, 2012; Vancouver & Warren, 2012).

Au cœur de cette organisation depuis 2015-2016, nous avons suivi et contribué à l'intégration de 225 nouveaux collaborateurs. L'un de nos premiers résultats est la description des actions réalisées tant par l'organisation, que par les membres et les nouveaux collaborateurs.

c) Les autres limites concernent le rôle des nouveaux arrivants dans le maintien de la culture organisationnelle.

La recherche a longtemps considéré les nouveaux membres comme passifs lors de leur intégration surtout lorsqu'il s'agit de maintenir ou de reproduire un rôle. D'ailleurs, Bargues (2019) écrit « *la prise en compte de la contribution des nouveaux entrants a été négligée dans beaucoup de recherches institutionnalistes* ». Dans cette perspective, nous avons mis comme cap d'observer et de comprendre quelles sont actions et les comportements des nouveaux membres et de distinguer leur contribution à la maintenance des rôles organisationnels. Plus encore, nous souhaitons contribuer à la littérature qui explore « *les activités de socialisation comme des activités clés pour maintenir les institutions et en particulier les rôles organisationnels existants* » (Dacin et al., 2010 ; Heaphy, 2013 ; Zilber, 2002). Car la littérature souligne « de rares travaux s'intéressent à des résultats de socialisation d'ordre organisationnel comme le maintien de la culture organisationnelle » (Ashforth & Mael, 1989; Fisher, 1986; Grant & Bush, 1996; Klein & Heuser, 2008; Schein, 1968; Van Maanen, 1976).

Enfin, quelques chercheurs dénoncent « une littérature repliée sur elle-même » comme Bargues (2019) et reprochent un manque d'ouverture vers d'autres champs disciplinaires. Notre recherche s'appuie sur les sciences cognitives en utilisant la théorie de la spatialisation de la théorie de Berthoz et le concept du Soi de G.H. Mead.

## **2) A partir de ses limites identifiées, nous avons organisé notre recherche autour de trois questions :**

*Première question :* Quelles sont les conséquences du contexte organisationnel d'ETX sur la socialisation de ses nouveaux membres ? Comment les enjeux organisationnels influencent-ils

les activités et processus de socialisation ? Qu'avons-nous observé sur la socialisation de ses nouveaux membres ?

*Seconde question :* A quelles difficultés ou obstacles doivent faire face, lors de leur intégration, de jeunes ingénieurs sans expérience dans le métier des Travaux Spéciaux ? Quels sont les mécanismes qui se jouent au cours de cette intégration ?

*Troisième question :* Comment le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie (le décentrement de soi) facilite-t-il le décodage des agissements des jeunes diplômés nouvellement recrutés ?

### **3) Présentation de nos résultats :**

Les résultats sont présentés en deux parties. La première partie est dédiée au descriptif détaillé d'un processus de socialisation organisationnelle, l'impact majeur du contexte externe et interne dans la manière de concevoir le processus de socialisation et au rôle de la socialisation organisationnelle dans le maintien de la culture d'ETX. La seconde partie concerne les autres résultats qui ont émergé avec le coaching.

a) Cette première partie marque notre principale contribution à savoir le descriptif détaillé d'un processus de socialisation et l'impact majeur du contexte dans la manière de socialiser les collaborateurs. Dans cette même partie, nous développons l'idée que la socialisation est une opportunité saisie par ETX pour maintenir sa culture et ses rôles organisationnels et perpétuer son savoir-faire. Dans cette perspective de maintien de l'institution, nous montrons la socialisation sous l'angle de l'action collective.

b) Les résultats suivants sont obtenus avec le déploiement du coaching mobilisant l'empathie :

- La socialisation chez ETX est un processus de transformation d'un ingénieur en un manager. La demande organisationnelle ne se limite pas à une démarche technique. Elle correspond en réalité à une demande de manager, nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.
- Nous mettons en avant les croyances individuelles non conscientisées qui émergent des séances expliquant en partie les comportements. Puisque le fonctionnement de

l'organisation est également fondé sur un système de croyances sur lesquelles l'organisation s'appuie, toujours dans ce souci de ne pas isoler les mécanismes individuels de leur contexte, nous avons mobilisé les croyances de l'organisation ETX auquel se confronte l'arrivant. Les thèmes majeurs qui émergent des croyances sont en résonance avec des sujets majeurs de l'organisation.

- Les bousculements identitaires du coaché, l'influence de leurs agissements dans la relation.
- Enfin, le dernier résultat concerne notre rôle. Celui-ci ne se réduit pas à un rôle de coach comme nous l'avions initialement pensé au début de cette recherche, il est plus vaste. Il recoupe différentes figures de l'accompagnement à savoir : celui de mentor, de passeur, celui d'un entraîneur et de coach qui soutient le questionnement.

### 3.1. Descriptif du processus de la socialisation organisationnelle dans le cadre d'une ETI en pleine croissance

Dans cette partie, nous décrivons le contexte connu par ETX et les conséquences majeures sur son processus de socialisation. En effet, nous détaillons le contexte de croissance interne et comment le manque de compétences sur son métier agit sur la façon de socialiser ses nouveaux membres. Son objectif est une croissance de 10% par an sans acquisition extérieure. Dès lors, le recrutement et l'engagement durable de nouveaux collaborateurs sont des enjeux majeurs pour garder un avantage compétitif, soutenir à la fois un enjeu de croissance et d'innovation. Ensuite, la seconde difficulté concerne le recrutement difficile sur le marché de l'emploi du BTP et des Travaux Spéciaux, davantage encore sur le secteur de l'étanchéité sur lequel il n'y a pas de formation.

Dans la seconde partie, nous montrons comment ETX engage une démarche exigeante et cadrée en termes de formation, dans le but de favoriser l'appropriation des compétences nécessaires à l'exercice de leur rôle dans l'organisation.

Ensuite, nous décrivons comment la socialisation de ses nouveaux entrants est une action qui se fait collectivement, et montrons comment communication et transmission sont intriquées. A partir de 2015-2016, ETX complète ses actions par un accompagnement collectif durant le séminaire d'accueil et de formation. Nous relatons comment est conçu cet accompagnement collectif et les premiers décalages de perception qu'il révèle.

Dans la cinquième et dernière partie, nous constatons et décrivons comment la socialisation organisationnelle contribue à reproduire le savoir-faire, maintenir les rôles et la culture de l'entreprise.

### *3.1.1. Le contexte de cette entreprise et les conséquences sur la socialisation de ses nouveaux membres.*

Nous présentons des éléments constituant le contexte organisationnel. Nous rappelons l'enjeu de croissance de 10% par an sans acquisition extérieure, les multiples difficultés de recrutement, l'accompagnement de la montée en compétence d'un public non initié au métier d'étanchéité. D'ailleurs, nous avons précédemment décrit ses nouveaux membres comme en forte transition professionnelle (entrée dans la vie active) et dans une démarche abrupte d'apprentissage.

Ensuite, nous énumérons les conséquences sur la façon de socialiser ses nouveaux membres : le contexte imprègne fortement la socialisation des nouveaux arrivants. **ETX fait de la socialisation organisationnelle une action collective, d'apprentissage organisationnel et de préservation de connaissances.** Elle agit autant sur les nouveaux arrivants que sur les membres actuels de son organisation. Parallèlement, les dirigeants d'ETX portent la conviction majeure qu'un nouveau membre doit exercer un rôle central dans sa dynamique d'apprentissage.

#### **Le contexte**

*L'objectif de cette entreprise est une croissance de 10% par an sans acquisition extérieure.*

C'est pourquoi la rétention et l'engagement durable de nouveaux collaborateurs sont des enjeux majeurs pour garder un avantage compétitif, soutenir à la fois un enjeu de croissance et d'innovation. L'enjeu de l'entreprise est d'obtenir un faible taux d'attrition pour assurer la stratégie de croissance de l'entreprise.

Pour permettre une telle croissance, elle recrute massivement. Or le recrutement n'est pas simple sur le marché de l'emploi du BTP et des Travaux Spéciaux.

## **Cette entreprise doit dépasser de multiples difficultés de recrutement.**

Le marché du BTP et des Travaux Spéciaux connaît un marché de l'emploi dynamique, concurrentiel, dominé par de grandes entreprises comme Vinci, Bouygues ou Eiffage. Le secteur ne bénéficie pas nécessairement d'un grand capital d'attractivité. Par ailleurs, il n'existe aucune formation académique dédiée au métier de l'étanchéité.

Les recrutements de profils confirmés venus d'entreprises concurrentes sont rares et les expériences avec les profils issus de la concurrence ne se sont pas concluantes.

Pour dépasser ces obstacles, cette ETI recrute des jeunes diplômés, de jeunes ingénieurs de formation généraliste, en matériaux ou en génie civil. Il ne s'agit pas de profils rompus aux Travaux Spéciaux, ni au monde de l'entreprise. L'organisation doit donc tenir compte de la spécificité de cette cible dont on peut, dire qu'elle est très peu formée et pourtant importante dans le développement de l'entreprise. Pour assurer cette stratégie de croissance, l'entreprise doit intégrer durablement ses nouveaux collaborateurs et déployer dans cette perspective d'importants moyens d'apprentissage pour assurer leur montée en compétence.

## **Accompagner une cible spécifique de nouveaux collaborateurs : des primo-socialisants dont la courbe d'apprentissage est très abrupte.**

*Les nouveaux membres de cette entreprise sont essentiellement des primo socialisants*

Nous parlons de jeunes ingénieurs, diplômés depuis quelques mois. Nous les appelons *primo-socialisants* car il s'agit de leurs premiers postes en contrat indéterminé. Certains d'entre eux possèdent déjà un *vernissage* sur le monde de l'organisation à travers leur alternance ou leur stage, mais cette vision est très parcellaire et limitée. L'image qu'ils ont d'eux-mêmes est encore celle d'un étudiant.

*Une expérience transitionnelle forte : l'entrée dans la vie active*

Ces jeunes diplômés nouvellement recrutés vont traverser un moment charnière : l'entrée dans la vie active. Une transition qui semble être assimilée à l'effort et au stress d'après la littérature

*« Plus l'ampleur de la transition de carrière est grande, plus les efforts nécessaires pour s'adapter sont grands, plus l'insécurité est élevée et plus le stress perçu est grand » (Roques et Roger, 2004, p. 73).*

Cette transition est source de changements dans les représentations qu'ils ont d'eux-mêmes notamment dans le travail, des autres, du monde du travail, de l'organisation. Pour Dupuy Le Blanc (2001, p.64)

*« L'individu utilise la transition pour faire des choix dans un environnement qui se transforme. Saisissant contraintes et opportunités du contexte, il décide, s'engage, se met en projet ».*

Ce moment de transition vient réinterroger certains acquis, réveiller des capacités, mais non sans tensions, Perez-Roux (2016, p.81-93) parle même d'épreuves ou d'épreuve de force. Pour Boltanski et Chiapello (1999) il s'agit :

*D'« un événement au cours duquel des êtres, en se mesurant, révèlent ce dont ils sont capables et même plus profondément, ce dont ils sont faits ».*

Van Maanen et Schein interpelle contre :

*« Les difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale. » (Schein, 1971, p.409).*

Nos recherches intègrent cette vision *des changements chez la personne nouvellement recrutée.*

Nous nous rapprochons de Feldman (1981) :

*« 1) la socialisation comme l'acquisition d'un ensemble approprié de comportements ; 2) la socialisation comme un ajustement aux valeurs et normes du groupe ; 3) la socialisation comme le développement de compétences au travail et d'aptitudes ».*

*Une courbe d'apprentissage très dure*

Ces nouveaux collaborateurs vont connaître une courbe d'apprentissage très abrupte étant novices dans le rôle de jeunes ingénieurs travaux ou études et sur le métier de l'étanchéité ; si bien qu'ils devront apprendre massivement à la fois le fonctionnement de leur nouvel environnement, la technique et leur rôle.

## **Quelles sont les conséquences d'un tel contexte organisationnel sur la socialisation de ses nouveaux membres ?**

Nous exposons en quoi le contexte imprègne nettement la socialisation des nouveaux arrivants. En recherche de compétences sur son métier, ETX emploie des moyens massifs pour faire monter en compétences les jeunes ingénieurs et conserver son avance sur le marché. La façon de socialiser les individus nouvellement recrutés semble renforcer sa culture organisationnelle et ses compétences.

Ce contexte de croissance de l'entreprise entraîne un recrutement massif de jeunes diplômés encore novices sur le métier de l'étanchéité. L'entreprise ETX doit faire face donc à deux enjeux majeurs : (i) la socialisation et *in fine* la rétention des nouveaux membres de son organisation, (ii) et leur formation (la technique et leur rôle) dans l'objectif de les rendre opérationnels.

Pour faire face à ses enjeux, ETX appréhende la socialisation de ses nouveaux membres selon deux prismes. **Premièrement, ETX fait de la socialisation organisationnelle une action collective et de préservation de son savoir-faire et de sa culture.** Finalement, elle agit autant sur les nouveaux arrivants que sur les membres actuels de son organisation. Parallèlement, les dirigeants d'ETX portent une conviction majeure, le nouveau membre doit exercer un rôle central dans cette dynamique d'apprentissage.

### **ETX fait de la socialisation organisationnelle une action collective...**

L'interne est fortement impliqué. Les collaborateurs sont des agents socialisateurs, transmetteurs de la culture et des attentes vis à vis des rôles. Ils soutiennent la pérennisation des comportements et des connaissances collectives. Bien plus encore, les nouveaux arrivants seront eux-mêmes, bientôt, des agents socialisateurs impliqués. Bargues (2019) le dit ainsi dans ses recherches sur la socialisation dans une SCOP « *ces pratiques de socialisation visent à faire de la recherche et de la transmission d'information un comportement « normal » de tous les membres en place garantissant la pérennisation des ressources et l'apprentissage organisationnel* ».

La socialisation est envisagée comme une action collective, d'apprentissage organisationnelle par la mise en œuvre d'actions conjointes et disjointes. Dans cette optique, nous avons analysé

les liens et les interactions entre les membres de l'organisation et les nouveaux membres durant cette phase.

### **Résumons-nous.**

Cette entreprise se développe au rythme d'une croissance de 10% par an sans acquisition extérieure... Or, ETX doit dépasser de multiples difficultés de recrutement : faible attractivité du monde du BTP, pas de formation académique sur le métier de l'étanchéité, une vive concurrence entre les entreprises du secteur. Les quelques recrutements de profils confirmés venues d'entreprises concurrentes sont rares et les expériences avec des profils plus confirmés ne sont pas concluantes. Pour permettre cette croissance, elle recrute massivement des ingénieurs jeunes diplômés, peu rompus au monde de l'entreprise et du métier des Travaux Spéciaux. Conséquence, cette organisation devra former les nouveaux collaborateurs au métier de l'étanchéité et, aux rôles d'ingénieurs travaux ou d'ingénieurs Études. De surcroît, ETX accompagne une cible spécifique de nouveaux collaborateurs c'est à dire des individus en transition professionnelle et en pleine initiation.

Dans la seconde partie, nous nous sommes interrogées sur les conséquences d'un tel contexte organisationnel sur la socialisation de ses nouveaux membres.

*Première conséquence, la socialisation est un outil au service de la maintenance de la culture de cette entreprise et de la montée en compétences des individus.*

Pour faire face à ses enjeux, ETX appréhende la socialisation de ses nouveaux membres selon deux prismes. Première conséquence, ETX fait de la socialisation organisationnelle une action collective, d'apprentissage organisationnel et de préservation de connaissances. Elle agit autant sur les nouveaux arrivants que sur les membres actuels de son organisation. Parallèlement, les dirigeants d'ETX portent une conviction majeure, le nouvel arrivé exerce un rôle central dans cette dynamique d'apprentissage.

Tournée vers cet objectif, l'organisation engage activement les nouveaux collaborateurs dans un chemin d'apprentissage très cadré au début, mobilise l'interne et facilite les relations interindividuelles. Elle favorise et valorise le comportement actif et pro-actif des nouveaux arrivants contribuant ainsi à la reproduction des rôles existants.

Elle engage de gros moyens pour former, cadrer mais également accompagner et faire accompagner ses nouveaux collaborateurs.

### **3.1.2. Des pratiques organisationnelles d'apprentissage très cadrées mais qui diffèrent selon le rôle exercé**

A partir des observations et d'interviews réalisées durant plusieurs années, nous sommes à même de décrire les pratiques organisationnelles d'ETX mises en place pour réaliser la montée en compétences des nouveaux collaborateurs. Durant la phase liminale de la socialisation organisationnelle :

- **(i) les nouveaux collaborateurs initient une activité de formation pure.** Il ne leur est pas demandé de contribuer à la production de valeur. Cette période est dédiée à l'acquisition à la fois des compétences techniques sur les procédés d'étanchéité, mais aussi leurs rôles au sein d'ETX. Les nouveaux collaborateurs se conforment aux rôles existants.
- **(ii) la pression organisationnelle** est constitutive du processus de socialisation. L'objectif pour ETX est de s'assurer du niveau d'avancement des nouveaux entrants, de leur montée en compétence. L'organisation met en place des boucles d'apprentissage-évaluation pour tous les jeunes nouveaux ingénieurs.
- **(iii) le mode d'apprentissage diffère selon l'équipe Métiers,** il prend différentes formes si le nouvel arrivant appartient au service Commercial ou au service Travaux.

Nous soulignons, tout au long de ce descriptif, former des nouveaux entrants est l'opportunité pour ETX de pérenniser ses connaissances collectives. On l'observe, tout au long de cette partie, la socialisation des nouveaux entrants chez ETX est une opportunité d'énoncer, diffuser et maintenir la culture de cette entreprises et les rôles.

**(i) Dès leur entrée dans l'organisation, les nouveaux collaborateurs initient une activité de formation pure.**

ETX ne demande pas aux nouveaux arrivants de contribuer directement à la production de valeur. Durant les premiers mois, l'organisation attend de ses nouveaux membres qu'ils acquièrent un socle de compétences techniques liées aux procédés d'étanchéité. La première démarche des nouveaux arrivants, qu'ils soient commerciaux ou conducteurs de travaux est de se former aux différents procédés de l'étanchéité et à la gestion des chantiers pour les ingénieurs travaux. Ce temps de formation dédié à la technique est différent selon le service (commercial ou travaux).

**ii) La pression organisationnelle, via des pratiques organisationnelles est constitutive du processus de socialisation**

Soucieux de l'apprentissage et de sa montée en compétences, ETX met en place une démarche cadrée par du tutorat, des séminaires, des formations, des stages ouvriers mais également des entretiens pour identifier le niveau d'avancement de leurs nouveaux collaborateurs. Nous constatons que la pression de l'organisation est constitutive du processus de socialisation.

L'investissement est fort tant du côté de l'organisation que des jeunes recrutés. Soucieuse de l'engagement des jeunes arrivants dans la formation qu'il considère comme vitale pour devenir des acteurs contributifs, ETX mise sur une démarche très cadrée au début, qui va s'atténuer après quelques mois. ETX exerce une série de pression en expliquant ses attentes et ses exigences à travers des dispositifs d'apprentissage organisationnels :

- L'arrivée est très encadrée par un séminaire d'accueil sur une dizaine de jours. Comme nous le verrons dans le détail, les nouveaux membres sont accueillis la première semaine à travers un dispositif très ritualisé. Lors de ce séminaire d'accueil se succède tous les membres de la direction. L'organisation déroule les premières formations techniques. Le dispositif d'accueil se révèle majeur, très structurant. A écouter les nouveaux arrivants, cela n'est pas sans exercer de pression sur eux, une pression, plus ou moins bien reçue. En contrepartie, cette arrivée très encadrée génère de l'engagement.

- Cette formation se poursuit sur plusieurs semaines, à travers des modules dédiés à la qualité, à la digitalisation, à la RSE, un stage ouvrier...
- Après le séminaire d'intégration, ils rejoignent leurs équipes respectives. Le relais est donné aux managers et aux tuteurs qui devront assurer la formation des nouveaux membres. Ces derniers transmettront leurs pratiques, leurs connaissances, leurs expériences, leurs réseaux. Cependant, la poursuite de leur formation peut être un peu plus complexe et hétérogène.
- Leur apprentissage est ponctué par *des entretiens de contrôle qu'ils appellent rendez-vous de présentation au Service Commercial et entretien des 4 mois et des 8 mois au service Travaux*. L'objectif pour l'organisation est de mesurer l'état d'avancement et de leur montée en compétence. Six à sept rendez-vous ont lieu au service commercial et deux au service Travaux, avec les directeurs eux-mêmes. À écouter les jeunes ingénieurs, c'est un moment jugé particulièrement stressant.

Ainsi, l'organisation met en place une forme de boucle d'apprentissage (récurrence apprentissage-contrôle-apprentissage-contrôle) pour les jeunes ingénieurs (ou études ou travaux). Prenons l'exemple d'un jeune ingénieur Études. Celui-ci va initier sa formation apprenant pendant plusieurs semaines les techniques du secteur auquel il est affecté (le génie civil de l'eau, piscine & cuisine etc...). Il lit les DTU, apprend les normes, appréhende les produits de la concurrence. Tous les 15 jours, il aura rendez-vous pour une présentation avec son Directeur Commercial afin de mesurer son état d'avancement. Puis il va progressivement apprendre à faire des chiffrages (des devis) d'appels d'offre, encadré par un commercial plus expérimenté. Au fur-et-à-mesure de sa formation, il se verra confier des projets en toute autonomie. Cette progression est accompagnée par des debriefs réguliers avec son tuteur.

### ***Vignette n°1 : des épreuves initiatiques, coach sportif***

Les deux services principaux (Les Travaux et Le Commercial) ont deux modes d'apprentissage très distincts. Dans le secteur des Travaux, on confie dès les premiers jours aux jeunes ingénieurs des chantiers, encadrés par un tuteur. À l'inverse, le service commercial engage les

jeunes ingénieurs études dans un parcours d'apprentissage plus académique, plus formel pour apprendre la technique. Néanmoins, dans les deux secteurs, il y aura des points d'étape pour évaluer leur niveau d'apprentissage. Dans le service des travaux, ce point a lieu quatre mois après l'arrivée. Il leur est demandé de présenter un chantier dont ils se sont occupés. Cette présentation donne lieu à un dialogue de plusieurs heures entre des managers et le nouveau collaborateur. Au service Commercial, les jeunes ingénieurs études sont questionnés tous les quinze jours. Sur les cinq premiers mois de leur intégration, ils feront en tout une demi-douzaine de présentations avec leur directeur Commercial. Ils sont très impressionnés par ces présentations et cela génère du stress. Certains craignent de ne pas être à la hauteur. En contrepartie, c'est en équipe qu'ils font face.

*On peut comparer ses entretiens à des épreuves initiatiques qui visent à faire grandir, à faire progresser les jeunes collaborateurs. Ces épreuves participent comme dans les voyages initiatiques à devenir fort... Ces moments sont évoqués quasiment systématiquement durant les coachings. Je sors dans ce cadre de mon rôle de coach réflexif qui s'appuie principalement sur la maïeutique. J'essuie les fronts, rassure, remets en selle, explique, traduit, prépare, booste, donne des techniques, félicite. Mon rôle se rapproche davantage du rôle d'un coach sportif, car l'idée est le surpassement de soi-même.*

### **(iii) Les pratiques d'apprentissage diffèrent selon le rôle dans l'organisation.**

Dans le cadre des pratiques d'apprentissage, la réalité organisationnelle n'est pas homogène. Elle diffère selon le rôle du collaborateur dans l'organisation (service commercial ou au service travaux). Cette réalité dépendra aussi d'un facteur individuel, le tuteur.

#### *Le rôle dans l'organisation impacte les pratiques de l'apprentissage*

L'apprentissage prend différentes formes si le nouvel arrivant appartient au service Commercial ou au service Travaux.

##### *(i) La phase d'apprentissage est séquentielle au service Commercial*

Au service Commercial, l'apprentissage est très académique. Les étapes vont se faire *successivement*. Les nouveaux ingénieurs études débutent par une formation dédiée à l'apprentissage de la technique de leur secteur d'activité. Puis, ils réalisent les premiers

chiffrages d'appel d'offre. Enfin ils apprendront certaines techniques commerciales, la prospection, par exemple. Voici ce qu'ils en disent :

*« C'est une période intense », « un peu longue et scolaire mais nécessaire », « là on mesure bien la profondeur des connaissances qu'ils attendent ».*

## **(ii) La phase d'apprentissage est simultanée, itérative et pas du tout séquentielle**

Au service Travaux, dès leur arrivée, les jeunes ingénieurs bénéficient d'un apprentissage hybride, réparti entre une (légère) formation académique et un apprentissage sur le tas : *« on m'a mis dans le grand bain tout de suite ».*

Les nouveaux arrivants apprennent *de manière simultanée* leur rôle de conducteur de Travaux et la technique. La démarche est largement valorisée par les ingénieurs travaux. Ils disent apprendre plus vite, *« être dans l'action », « ça fait plaisir », « on me fait confiance ».* L'explication tient dans le fait que c'est un public qui cherche l'autonomie et les responsabilités. Le sentiment ressenti d'incompétence est contrebalancé par le niveau de responsabilités confié. A l'inverse, pour certains d'entre eux, ils expriment un sentiment de mécontentement *« on m'a laissé tomber », « confier autant de responsabilité à quelqu'un qui ne connaît rien, c'est incroyable », « on est paumé ».*

Notons une évolution au fil des années. À la suite de grandes difficultés exprimées par quelques jeunes ingénieurs travaux, l'organisation veille désormais, à ne plus laisser seul des ingénieurs travaux débutants sur des chantiers.

### **Résumons-nous.**

Cette démarche d'apprentissage mise en place par ETX est très encadrée et exigeante. L'organisation ne demande pas aux nouveaux arrivants de contribuer directement à la production de valeur. La première démarche attendue est de se former aux procédés techniques de l'entreprise.

Ensuite, la pression organisationnelle est constitutive du processus de socialisation. Pour montrer cette pression, nous décrivons les pratiques mises en place par ETX. Leur apprentissage est ponctué notamment par *des entretiens de contrôle*. L'objectif pour l'organisation est de mesurer l'état d'avancement de leur montée en compétence. Cela ne va pas sans générer du stress, et de la solidarité dans les équipes. On peut les comparer à des épreuves. Pour terminer,

nous comparons notre rôle à celui d'un coach sportif lors des entretiens pour valider leur niveau d'acquisition de compétences.

Concernant les pratiques d'apprentissage, la réalité organisationnelle n'est pas homogène. Elle diffère selon le rôle exercé. Au service commercial, les pratiques d'apprentissage sont séquentielles, réalisés dans un ordre bien défini presque immuable. Alors qu'au service Commercial, les étapes vont se faire *successivement*. L'apprentissage dédié uniquement à la technique se révèle très académique.

Alors qu'au service Travaux, les pratiques d'apprentissage sont simultanées et itératives. Les jeunes conducteurs vont bénéficier d'un apprentissage hybride, réparti entre une brève formation académique de la technique et une formation sur le « *tas* ». Les nouveaux arrivants vont apprendre *en même temps* leur rôle d'ingénieurs travaux et l'apprentissage technique. Au service Travaux, la formation sur « le tas » constitue parfois un premier obstacle mais elle est largement valorisée par des jeunes ingénieurs qui disent rechercher un métier qui « *bouge* ». Ce public cherche l'autonomie et les responsabilités. Le sentiment d'incompétence ressenti est contrebalancé par le niveau de responsabilités confié.

### **3.1.3. Pour ETX, la socialisation organisationnelle est une action collective**

Nous le constatons la socialisation est pensée et mise en œuvre comme une action se faisant collectivement. Au-delà du processus d'acculturation décrit tout du long, nous présentons la socialisation comme une dynamique d'échanges. Nous l'avons observé : la socialisation est un ensemble d'interactions entre la direction, les managers, l'ensemble des collaborateurs et les nouveaux arrivants, sans oublier notre participation en tant que coach (plus ponctuelle que les autres parties prenantes). Nous montrons comment s'organisent ces interactions et quelles en sont les conséquences.

Les interactions sont favorisées à travers le dispositif d'accueil et de formation comparable à un rite de passage, dans le but d'organiser les premières interactions. Nous rapportons comment l'organisation fait de ce séminaire d'accueil une première expérience de communication et de cohésion en créant des promotions. Ensuite, les équipes de management et les collaborateurs facilitent les interactions grâce au sport et quelques rendez-vous festifs...

La communication et les relations interindividuelles sont valorisées au sein de cette culture organisationnelle. Du fait de leur importance, nous expliquons comment le sport, l'organisation d'évènements, des recrutements relativement homogènes en âge contribuent à favoriser cet ensemble. Nous terminons en soulignant le lien entre communication et transmission, la transmission semble être un comportement attendu.

### **ETX déploie d'importants moyens d'apprentissage basés principalement sur les interactions.**

Dans les lignes suivantes, nous partageons des exemples mettant en évidence le dispositif favorisant les interactions

- *Le séminaire d'accueil.* Nommé séminaire d'accueil, il est aussi un dispositif de formation intensif sur la stratégie de l'entreprise, les domaines d'activités, les produits, la technique, la gestion et l'optimisation d'un chantier, la visite de chantiers, la sécurité, la politique ISO avec la Qualité, l'organisation et la gestion de l'entreprise. Tous les managers de l'organisation viennent se présenter, échanger, déjeuner, et former. Deux nouveaux jeunes ingénieurs travaux et ingénieurs études viennent aussi partager leur première expérience et organisent une visite de leur chantier.
- *Le système de tutorat piloté par les directeurs travaux.* L'apprentissage se fait par la narration, des conseils, le debrief de certaines situations. Tous (en tout cas, ils sont tous censés le faire) partagent les conseils, les expériences etc... Les Directeurs travaux participent largement à cette transmission.

### **ETX ritualise l'arrivée des nouveaux membres de son organisation**

Le séminaire d'accueil chez ETX s'avère une pratique organisationnelle ritualisée, immuable à travers le temps. Ce séminaire est obligatoire pour tous les nouveaux membres, son objectif est l'encadrement des premiers apprentissages. Les dix jours sont jugés intenses par les nouveaux collaborateurs.

Face à l'inexpérience des nouveaux entrants, tant du point de vue organisationnel que du métier, le parcours est balisé. ETX guide les premières interactions, fait participer tous les managers (dans le cadre d'un déjeuner ou d'une formation) qu'il s'agisse du Directeur Commercial, Directeur Informatique, Travaux, R&D, Finance, de jeunes ingénieurs récemment recrutés, des ingénieurs des services qualité, robotisation, atelier etc... Le PDG, lors de la première matinée, les accueille lui-même, leur présente la stratégie de développement de son entreprise. On forme dès les premières heures, *on explicite les attentes du métier, de l'organisation et du rôle de chacun*. L'organisation précise ses exigences, attend d'eux qu'ils s'engagent de manière active dans leur nouveau rôle.

### ***Vignette n°2 : rite de séparation et d'agrégation***

Les nouveaux arrivants sont tous regroupés, isolés dans un hôtel à côté de l'entreprise ou dans une salle excentrée dans les locaux. Ils sont généralement fatigués par ces dix premiers jours durant laquelle ils ont dû être particulièrement attentifs et concentrés, tout y est nouveau. C'est une nouvelle langue qu'ils découvrent. Énormément d'informations leurs sont délivrées sur les procédés d'étanchéité, l'organisation, leur rôle. Les principaux managers de l'entreprise sont présents à travers l'animation d'atelier, le partage d'un moment pour amorcer les interactions. Ce dispositif est d'abord jugé « chaleureux », « très utile », « on se sent accueilli », « ils prennent soin de nous », « on a accès au PDG qui nous reçoit dès le 1<sup>er</sup> jour ». Cette première période est jugée comme « intense, voire stressante », « impressionnante », « on n'a pas le temps de respirer ». Le principal message retenu tourne autour de la performance, de l'exigence et de l'excellence. Cela ne va pas sans déstabiliser ce public novice à qui l'on parle déjà de performance !

### ***Vignette n°3 : Le séminaire d'accueil, un rite de séparation et un rite d'agrégation.***

*Cette semaine s'apparente à un rite de passage. Ce rite est une coupure destinée à souligner la différence entre l'état antérieur et celui qui va advenir. On leur décrit le monde qui les attend tout en les maintenant en dehors du système. C'est pourquoi il est à la fois un rite de séparation mais également un rite d'agrégation. Le rite de passage évoque également la « tercéité » avec sa dimension circulaire entre le passé, le présent et le futur. E. Durkheim écrit : « la première fonction du rite : il rassemble des règles de conduite qui prescrivent comment l'homme doit se*

*comporter avec les choses sacrées ». Enfin, ce rite articule le un de l'individu et le tous du collectif.*

Si une forme de pression est clairement ressentie et verbalisée auprès de nous, ce dispositif est positivement accueilli. Ils disent se sentir attendus et accueillis. Cette première semaine crée une impression favorable vis-à-vis d'ETX, en ce qu'elle offre aux nouveaux collaborateurs déjà un premier sentiment de reconnaissance. A la fin de la semaine, nous leur demandons des retours qui traduisent globalement une envie d'engagement : « *faut se lancer maintenant* », « *ça donne envie d'en découdre* », « *ça motive* », « *ça challenge* », « *moi j'ai envie de réussir* », « *ils ont pris du temps pour nous, maintenant c'est à nous de faire* ». A l'inverse, ils nous partagent leur étonnement concernant le volume d'informations transmis. A nouveau, une pression est ressentie par des phrases telles que « *on n'a même pas eu le temps d'aller pisser* » ; « *on nous a matraqués* » ; « *c'est dense* ». Ce dispositif est parfois mal reçu par les profils plus confirmés qui nous verbalisent cet étonnement face à un discours promettant « *de la sueur et des larmes* », comme l'un d'entre eux nous le dira.

### **L'effet promotion, l'effet cohésion**

Ce dispositif d'accueil est le lieu des premiers échanges, des premières expériences interactionnelles. Nous le disions en introduction, les arrivées des nouveaux collaborateurs sont centralisées sur certaines dates dans l'année.

ETX constitue des promotions entre 3 et 15 nouveaux collaborateurs. Nous le constatons sur le terrain, les vertus de ces promotions sont nombreuses. D'abord, ils disent se sentir moins seuls et sont rassurés d'être en groupe « *c'est plus facile à plusieurs* » ; « *on se soutient* » ; « *on est moins perdus* », « *on se présente ensemble quand on rentre dans des bureaux où l'on ne connaît personne* », « *à notre petit niveau, on a des gens à qui parler* ». Constituer des promotions semble une réponse adaptée face à l'anxiété et l'incertitude générée par l'imprévisibilité des interactions, lorsque l'on se trouve dans un milieu encore inconnu.

La promotion contribue à créer, à la fois, des premières interactions rassurantes dans un environnement inconnu, à partager des premières informations sur l'entreprise et à constituer un premier réseau chez ETX.

Au fil du temps, cela concourt à démultiplier les liens dans l'entreprise. En effet, une fois le dispositif d'accueil terminé, chacun intègre son service, mais les liens perdureront dans le temps « *on est tout le temps ensemble* », « *je les ai invités chez moi pour leur présenter ma petite fille* », « *on s'entend bien alors on a fait un week-end de ski ensemble* ».

Au fil de l'eau, chacun des nouveaux arrivants introduit ses camarades de promotion auprès de son service. Dès lors, d'autres liens se forment. Si les bénéficiaires sont de rassurer les nouveaux membres, de créer immédiatement des interactions, d'éviter l'isolement, la promotion joue également un rôle de réassurance lorsque le chemin de l'intégration n'est pas confortable « *quand j'ai un coup de mou, je sais à qui parler* », « *lui, il ne va pas me juger, il est comme moi il vient d'arriver* ». Être au sein d'une promotion autorise la comparaison sur son intégration et parfois sur son accompagnement en interne « *avec mon tuteur, je vois que j'ai de la chance par rapport à d'autres* ». Cela leur permet de se situer au niveau de leur avancement. L'entraide existe au sein des promotions lorsqu'ils nous disent « *il m'a fait réviser* », « *il a pris du temps pour m'expliquer* » et laisse devenir une forme de solidarité « *il m'a rassuré quand je suis sortie de l'entretien* » etc...

A travers ce séminaire d'accueil se crée du collectif. Ils vivent ensemble cette arrivée. Le moment nous semble essentiel. Lors ce premier rendez-vous, ils vont expérimenter l'organisation, construire et éprouver les liens. Par ailleurs, les promotions sont homogènes en termes d'âge si bien que les nouveaux collaborateurs partagent généralement les mêmes repères et les mêmes attentes. L'un d'entre eux, lors des premiers mois de son intégration, nous dira « *chez ETX, j'ai l'impression d'être dans mon école, il y a la même ambiance* ».

### **Favoriser et multiplier les interactions**

La communication, les interactions, les relations interindividuelles apparaissent comme des aspects de la culture organisationnelle voulant être préservés et favorisés par la Direction d'

ETX. C'est d'autant plus utile que la communication est nécessaire dans le cadre d'une transmission et du travail en équipe également.

Le football et le sport en général sont des vecteurs de socialisation mise en avant chez ETX. « *Au foot, tu te fais tout ton réseau* », « *au foot, tu croises plus de gens que dans l'entreprise*, « *le lendemain du foot, je suis copain avec pleins de gens* » « *si tu veux connaître des gens, tu vas au foot* ». L'initiative est prise il y a quelques années par un manager, le relais est repris par les ingénieurs travaux eux-mêmes. Tous les mardis, jusqu'à 25 collaborateurs peuvent se retrouver pour jouer. Le football est loin d'être la seule alternative. Ils sont, par exemple, une dizaine tous les midis à aller ensemble à la salle de sport. Il y a aussi ceux qui font ensemble du badminton, de l'escalade, du squash, de la course, etc... Enfin, tous les deux ans, ETX organise une régata en Bretagne à laquelle tous les collaborateurs sont conviés.

Les fêtes de fin d'année sont également célébrées. Citons des initiatives qui font vivre le lien dans l'entreprise : réception de l'ensemble collaborateurs avec leurs épouses ou époux dans un musée parisien, représentation d'un spectacle comique, dîner déguisé. Comme partout, le Covid a marqué un arrêt à cette vie dynamique. Par ailleurs, les nouveaux arrivants liés à la période du Covid expriment leur difficulté de trouver leur place.

Par ailleurs, si ETX favorise les rencontres, en interne les jeunes ingénieurs sont eux aussi très actifs : fête, after-work. Ils nous le diront souvent « *on est tous jeunes, on se ressemble, on s'entend bien* ». D'ailleurs, à la sortie du premier confinement, certains ingénieurs travaux (dont la famille est loin) nous raconteront s'être confinés ensemble.

Depuis la fin du Covid, l'organisation s'efforce de multiplier les initiatives pour rassembler les collaborateurs : séminaire, karting, barbecue etc... A travers ses rendez-vous, l'organisation veut à nouveau favoriser les interactions, créer du partage, des expériences en commun dont nous avons vu l'importance en termes de lien.

## **Transmettre est un besoin fondamental**

Plusieurs constats sur le terrain motivent cette constatation, la transmission est l'une des dimensions organisationnelles majeures d'ETX, une dimension historique sur laquelle elle s'est historiquement appuyée lui permettant de mettre en place des innovations techniques.

D'abord, de la transmission dépend la formation des nouveaux collaborateurs et de leur montée en compétences, car rappelons-le ils ne possèdent aucune compétence sur l'étanchéité. D'ailleurs, la mise en place du tutorat s'inscrit dans cette dynamique de transmission. Ensuite, le déploiement des innovations techniques dépend de la communication entre les ingénieurs Recherche & Développement et les ingénieurs travaux sur le terrain *« si la nouvelle technique n'est pas accompagnée sur les chantiers, si les solutions ne sont pas recherchées ensemble... l'innovation ne fonctionnera pas et sera abandonnée au profit des méthodes habituelles »*.

Enfin, le métier de l'étanchéité est un métier à risque. Dans cette optique, l'entreprise écrit *« l'étanchéité est un métier qui ne pardonne pas : soit l'eau passe, soit l'eau ne passe pas »*. Dans les séances de coaching, les jeunes ingénieurs nous raconteront souvent que le dialogue est valorisé pour anticiper des soucis potentiels pouvant se transformer en sinistres.

La transmission n'est pas uniquement verticale, elle est aussi transversale. Faciliter les interactions, c'est permettre aussi l'entraide, la solidarité, le partage d'informations entre collaborateurs. Enfin, nous constatons toute au long de notre recherche, les nouveaux membres fortement sensibilisés à interagir, seront eux-mêmes pour les promotions suivantes des agents socialisateurs très efficaces.

## **L'intégration est l'affaire de tous**

Par ailleurs, les membres de l'organisation sont sensibilisés non seulement à l'accueil des nouveaux arrivants, mais à répondre aux questions. Ici *« l'intégration est l'affaire de tous »* disent les managers de la Direction. Les nouveaux arrivants nous le racontent. On s'intéresse à vous quand vous arrivez *« on sent qu'ils sont habitués à voir des nouveaux »*. Cependant plus l'entreprise grandit *« plus c'est difficile de retenir les prénoms »* nous dit un ancien collaborateur, qui ajoute *« avant dans un couloir que je connaissais tout le monde, maintenant je me demande qui est-ce et où il travaille »*.

### **Résumons-nous.**

Face à l'inexpérience des nouveaux membres de son organisation, le parcours est balisé, on guide les premières interactions, on forme dès les premières heures. L'organisation agit sur les deux notions fondamentales de la socialisation : l'insertion dans un nouvel environnement interactionnel et l'apprentissage du métier *d'étancheur*. Dans ce cadre, ETX déploie donc d'importants moyens. L'entreprise cadre les premiers moments et ritualise l'arrivée des nouveaux membres de son organisation. Ce dispositif d'accueil est à la fois un rite de séparation et d'agrégation. Il est une coupure destinée à souligner la différence entre l'état antérieur et celui qui va advenir. Dès les premières heures, on forme, on explicite les attentes du métier, de l'organisation et du rôle de chacun.

Les nouveaux membres ressentent les exigences tout en accueillant positivement ce dispositif. Si cela déclenche de l'engagement chez les plus jeunes, à l'inverse, parfois pour des profils plus confirmés, cela crée de l'étonnement voire du scepticisme. Quoiqu'il en soit, à travers ce rituel, ETX affiche sa volonté de créer un collectif et un premier vécu en commun.

Avec les arrivées centralisées des nouveaux collaborateurs, ETX constitue des promotions. La promotion permet un cadre pour faciliter des premières interactions rassurantes dans un environnement inconnu et constituer son premier réseau chez ETX. Si les bénéficiaires sont de rassurer les nouveaux membres, de créer immédiatement des interactions, d'éviter l'isolement, la promotion joue un rôle de réassurance lorsque le chemin de l'intégration s'avère inconfortable. Enfin, nous soulignons l'esprit d'entraide qui émerge dans les promotions.

La communication et les relations interindividuelles sont des aspects de la culture organisationnelle que veut pérenniser et favoriser ETX. Nous expliquons comment le sport, l'organisation d'événements, des recrutements relativement homogènes en termes d'âge et de profils contribuent à favoriser cet ensemble. La période du Covid a gelé pour un temps cette dynamique interactive. Les nouveaux arrivants nous ont dit la difficulté de trouver leur place durant cette phase de Covid. Nous concluons en expliquant pourquoi transmettre est un comportement crucial pour cette organisation. La transmission est en effet, l'une des dimensions organisationnelles majeures d'ETX, une dimension historique sur laquelle s'est appuyée ETX permettant le déploiement des innovations techniques. De surcroît, la transmission est un élément majeur pour qui recrute des personnes sans formation au métier de

l'entreprise. La fluidité de la communication entre les équipes assure le déploiement de l'innovation.

Nous venons de montrer comment l'entreprise s'implique fortement dans la socialisation de ses nouveaux membres en les engageant dans une dynamique d'apprentissage très cadrée et portée par les interactions.

Dans la partie suivante, nous abordons un autre moyen mis en œuvre par ETX pour soutenir cette intégration, le coaching. Nous reviendrons sur les résultats liés au coaching individuel dans une autre partie. Riche d'enseignements, nous avons choisi de décrire la journée de coaching collectif ayant lieu à la fin du séminaire d'accueil.

#### **3.1.4. Dès leur arrivée, les nouveaux membres bénéficient d'une journée de coaching collectif**

Avant de décrire cette journée de coaching collectif ayant lieu à la fin de leur première semaine d'arrivée, nous rappelons, en préambule, deux éléments. D'abord, les individus sont les acteurs principaux de cette journée, leur parole est cœur de cet accompagnement collectif. Le second élément, nous rappelons nos motivations à animer ce collectif. Ensuite, nous expliquons comment est conçue cette journée de coaching et quel est notre rôle.

Dans la seconde partie, à partir des données récoltées lors de cet accompagnement collectif, nous partageons les principales analyses.

##### **Préambule**

L'objectif de la journée de coaching collectif est d'accompagner les nouveaux arrivants dans leur cheminement. Par certains aspects, nous considérons la socialisation comme un processus d'acculturation dans lequel chacun s'inscrit avec sa singularité, sa propre dynamique personnelle. Avec cet accompagnement, il est question de soutenir cette dynamique auprès d'un public peu expérimenté, en forte transition professionnelle, dont la courbe d'apprentissage est très abrupte.

Pour construire cette journée, nous nous appuyons sur deux points :

- Le concept dit du « choc de réalité » de Hall (1976). Nous cherchons à faire émerger les décalages survenus entre les attentes (réalistes ou non) des individus entrants et la réalité organisationnelle perçue durant cette première semaine.
- La dimension proactive de l'individu dans son intégration. Dans le cadre de cette intégration, l'individu n'est pas un individu passif, mais à l'inverse il est acteur de son apprentissage.

Comme dans tous les accompagnements, les individus en sont les acteurs. Cette journée est pensée comme un espace de parole. Concrètement, nous leur proposons de revisiter cette première semaine durant laquelle ils ont reçu une somme massive d'information, allant de la pathologie des bétons à la sécurité sur un chantier ou encore des techniques de renforcement de structures à la robotisation des chantiers. Nous souhaitons les recentrer sur la culture de l'entreprise, pour dépasser le seul sujet de l'étanchéité et les aspects techniques. L'adéquation avec la culture de ce nouvel environnement est fondamentale. Il nous semble tout aussi fondamental que celle-ci soit expliquée, partagée, questionnée et non devinée au fil des expériences. On considère trop souvent, à tort, qu'il sera bien suffisant de le découvrir au fur-et-mesure de l'intégration.

Partager la culture d'entreprise est ici d'autant plus important que nous nous adressons à de jeunes diplômés possédant très peu d'expérience organisationnelle si bien qu'ils peuvent manquer de réflexes pour anticiper les situations. Notre objectif consiste à expliquer les codes, le fonctionnement des rôles, des services, des valeurs qui sous-tendent les relations. On explique, ils disposent. Répétons-le, le coach n'est pas un gourou. Il ne cherche en aucun cas à infléchir les futurs comportements. Et quand bien même le voudrait-il, cela supposerait que ces jeunes collaborateurs soient dépourvus de tout libre arbitre ou de toute volonté.

### **Comment est conçue cette journée et quel est notre rôle ?**

Avant d'entrer dans le détail, l'enjeu de cette journée est de deux ordres : rebalayer avec eux la culture dans laquelle ils vont être immergés et les sensibiliser à une démarche pro-active.

## **L'exercice de la reformulation**

Nous le constatons la semaine d'intégration est vécue comme un mille-feuille d'informations. Chaque couche se superpose, s'empile sans que les nouveaux collaborateurs ne puissent plus distinguer ce qui est de l'ordre de l'utile ou du secondaire. Ainsi, entre ce qui n'est pas entendu, pas compris, mal entendu, surévalué ou sous-évalué, le temps de la reformulation et de la hiérarchisation est impératif.

Dans cette perspective, nous les invitons à nous partager leurs impressions, leurs ressentis, les messages entendus. L'objectif, créer de l'échange et les accompagner dans ce moment de réflexivité. Ainsi, il leur est demandé de *reformuler* ce qu'ils ont entendu de leur rôle et du contexte organisationnel dans la perspective d'en faciliter le décodage et de limiter les décalages de perception.

## **Un acteur et non un figurant**

Dans les lignes précédentes, nous écrivions considérer la socialisation comme un processus d'acculturation dans lequel chacun s'inscrit avec sa singularité et sa propre dynamique personnelle. Ajoutons que le nouveau membre va, grâce ses interacteurs, être acteur de son intégration et non un figurant. Dans cette optique, nous les sensibilisons à une démarche proactive en valorisant la curiosité, le questionnement, les feedbacks afin de comprendre les différentes dimensions de son rôle.

## **Notre rôle**

Cette partie est consacrée à notre rôle. Nous nous sommes appuyés sur les questions de la chercheuse Paul interrogeant le sens de l'utilisation du coaching, dont le postulat sur l'accompagnement « *n'est déterminé que par l'usage social qu'il est fait* ». Dit autrement, *quel est le sens de cet accompagnement et pour quels effets ? A quoi participons-nous ? Et comment nous y participons ?* De notre récit auto-ethnographique produit sous formes de vignettes, nous réalisons que nous avons endossé plusieurs rôles : traducteur, coach sportif, figure de la

mythologie, passeur. Nous évoquons notre position paradoxale, la logique de don-contre don dans laquelle nous nous inscrivons pour libérer la parole.

On peut légitimement se demander comment la parole peut se libérer quand une personne se trouve dans un nouvel environnement professionnel, de surcroît inconnu.

### 1) La confidentialité

De notre côté, la confidentialité est l'un des enjeux de cette journée, dire et montrer l'espace de coaching comme un espace confidentiel. Nous leur rappelons qu'il n'existe aucun lien hiérarchique entre eux et nous, pour preuve nous ne prenons part à aucune des décisions de l'organisation. Certains iront vérifier l'information.

### 2) Ignorant en « technique », nous ne sommes pas l'un des leurs

Dès le début, nous expliquons notre incompetence technique. Nous ne possédons aucune connaissance en étanchéité. Au-delà de les faire sourire, l'effet est de ne pas être en situation de jugement ou d'évaluation.

### 3) Le don, contre-don

En ayant acquis de l'expérience en intégrant des centaines de personnes depuis 2015-2016, nous la partageons avec eux-mêmes. Nous rentrons dans une logique de don/contre don pour créer la confiance nécessaire au dialogue. Nous partageons nos expériences, nos questionnements, nos doutes quand il le faut. Nous sommes francs, quand nous n'avons pas de réponses à certaines de leurs questions. Souvent étonnés par cette franchise, peu à peu les langues se délient. Jamais la défiance ne s'est installée alors que nous avons animé des dizaines de journées d'accompagnement.

## **Vignette n°5 : Dépasser une position paradoxale**

*En me plongeant dans ce processus de distanciation liée à l'écriture, je saisis que je choisis une position paradoxale. Je me positionne à la fois **dans** l'entreprise, comme transmetteur pour expliquer le métier et l'organisation. Mais également **en dehors** de l'entreprise, comme une personne « neutre », garantissant l'écoute et la confidentialité. Dit autrement, mon rôle est d'être à la fois **dans** le système et en dehors du système. Or, je réalise en écrivant ces lignes*

*qu'il n'y a pas de posture neutre mais que mon métier de coach tend vers cette neutralité. Un observateur modifie toujours l'environnement dans lequel il est immergé.*

#### **Vignette n°4 : la figure protectrice des mythes**

*Je participe à leur transition entre deux mondes. Pour cela, j'explique, je donne des clés, je rassure. Je rapproche mon rôle de celui d'une figure protectrice que l'on rencontre dans les mythes comme celui de la marraine, de la fée ou d'un vieil homme qui soutient le « héros ». Les figures dans la mythologie qui accompagne les héros ne manquent pas. Ulysse avant son départ confie son fils Télémaque à Mentor. D'ailleurs, la déesse Athéna, mère de Télémaque et femme d'Ulysse, s'adressera à son fils sous les traits de Mentor, pour le guider et le protéger. Les aventures de Télémaque de Fénelon valorisent la figure de Minerve.*

*J'ai le sentiment de les armer pour faire ce voyage. Je sais qu'ils vont devoir mener des combats aussi bien avec eux-mêmes que face à d'autres. Pourtant, la force du mot « armer » n'est pas sans m'interroger.*

*Certes, la définition première du dictionnaire explique qu'une arme consiste « tout objet tranchant, perçant ou contondant, servant par sa nature à attaquer ou à se défendre » mais il existe une seconde définition. Armer c'est aussi « garnir d'une sorte d'armure ou d'armature ». Je me reconnais davantage dans cette seconde approche. En effet, mon apport réside dans la capacité à faire face à l'adversité.*

*En leur présence, je n'utilise pas cette métaphore, je leur parle de préparer leur bagage pour réaliser le voyage qu'est l'intégration. Ma motivation première est de faire en sorte qu'il n'y ait pas de décalage entre ce qu'ils ont entendu ou imaginé et la réalité qu'ils vivent.*

*Enfin, nous rapprochons le chemin de ses jeunes ingénieurs du mythe du héros que décrit Campbell (1949) dans son essai. Celui-ci écrit à propos des chemins des héros qu'ils suivent des schémas archétypaux identiques : appel à l'aventure, faire face au gardien du seuil (premier obstacle du voyage), les épreuves, transformation, réparation etc...*

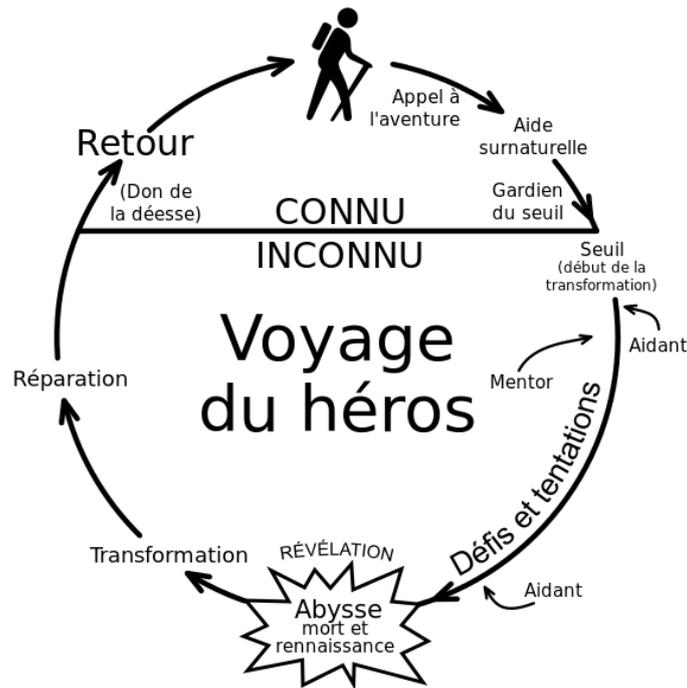


Figure 10 : Voyage du héros (source : Wikipédia Joseph Campbell)

***Vignette n°6 : De coach sportif à traductrice***

Nous intervenons systématiquement le dernier jour du séminaire d'accueil. Notre but : les aider à décoder les informations communiquées. J'effectue, avec eux, un travail sur la reformulation des messages délivrés par les principaux intervenants sur la culture de l'organisation, le métier de l'étanchéité, leurs rôles de commercial et de conducteur de travaux chez ETX.

Il m'a semblé vital de les aider à gérer cette volumineuse somme d'informations, de hiérarchiser les informations utiles pour leur intégration, d'apporter de la clarté et du sens à certaines habitudes de l'organisation. Le principal objectif : anticiper les décalages entre ce qui est imaginé par le nouvel arrivant et la réalité.

*Nous nous transformons en traducteur pour appréhender une nouvelle langue, en coach sportif en stimulant leurs forces dans cette phase. Je le réalise au fur-et-à mesure, mon rôle au sein de cette organisation est celui d'un décodeur. Je suis un intermédiaire dont la fonction est d'aider au décryptage des usages dans l'objectif d'éviter les incompréhensions.*

Après avoir exposé les objectifs de cet accompagnement collectif et notre rôle, nous poursuivons en partageant des extraits de la trentaine de journées réalisées. Nous partageons les questions posées au sujet de leur rôle dans l'organisation, après une semaine de formation. Nous partageons les principaux résultats.

### **Dès la première semaine, il existe déjà des décalages de perception**

Dans le cadre de cette journée, nous prenons du temps pour explorer les missions liées à leurs rôles chez ETX, en particulier la manière d'exercer son métier dans cette organisation. Nous insistons, chaque organisation a sa propre vision de ses métiers. Or, les arrivants naviguent avec une représentation structurée à partir de leurs propres expériences, croyances et imaginaire. De surcroît, nous parlons à une cible de jeunes diplômés bénéficiant de peu de points de comparaison.

Dans cette optique, nous leur demandons, de nous décrire le poste d'ingénieur Travaux chez ETX, de nous reformuler la mission du poste uniquement à partir de ce qu'ils ont entendu cette semaine. Tous, à quelques très rares exceptions (qui depuis 2016 doivent se compter sur les doigts d'une main), nous parlent technique, sécurité, management, qualité, etc... Ce qui est réaliste. Pourtant le poste d'ingénieur Travaux chez ETX possède une autre dimension majeure à savoir l'aspect entrepreneurial et managérial.

Dès 2016, après quelques journées de coaching collectif, nous nous sommes interrogés sur cette lacune. Dès lors, nous avons interrogé ces nouveaux collaborateurs en leur demandant si l'information leur avait bien été délivrée. Systématiquement et sans exception, ils répondent oui. Que se passe-t-il alors ? Chacun sélectionne l'information à travers les filtres de ses propres croyances et désirs.

Dès lors, notre objectif est bien de leur rappeler leur cœur de mission à savoir la technique et le management. Cette clarification est nécessaire à les écouter, car voici quelques feedbacks à la sortie de cette journée de coaching *« merci vous m'avez donné confiance, je mélangeais les infos », « je me sens mieux c'est plus clair », « si je n'avais pas eu ça, c'est sûr ça aurait mal commencé », « heureusement que vous nous aidez à ranger », « là j'ai l'impression de gagner du temps », « c'est une autre façon de nous parler », « je suis bien car j'ai le mode d'emploi ».*

Partageons un autre exemple. Nous leur posons la question suivante *qu'avez-vous compris de votre poste de commercial chez ETX, qui guidera vos premières semaines d'intégration ?* A cette question, ils répondent qu'ils vont devoir être innovants. Or, sans rien connaître de l'expertise de l'étanchéité, cela semble difficile. Leur réponse s'explique facilement. Durant cette semaine d'intégration, il leur est dit de manière insistante que l'innovation est le credo essentiel d'ETX. De surcroît, l'innovation technique est leur motivation majeure pour rejoindre cette entreprise, et plus globalement pour devenir ingénieur. A leur réponse, ils semblent oublier qu'il leur faut apprendre avant d'être innovant. Pour éviter toute confusion, nous précisons bien évidemment que cela n'empêche pas d'être inventif ou débrouillard.

La dernière question concerne la culture de l'organisation. En préambule, nous leur expliquons le fonctionnement des groupes avec leurs propres codes, valeurs, rites, principes. Nous faisons un parallèle en prenant l'exemple de l'intégration d'un individu dans une belle famille et la confrontation avec les habitudes de cette famille, les non-dits, les émotions interdites ou valorisées etc... Fort de cet exemple, nous leur demandons de nous donner les éléments perçus de la culture de cette organisation durant la semaine d'accueil. On nous répond sécurité, innovation, horaire de travail, transparence etc... Encore une fois, rien de ce qui formulé est faux, néanmoins tout est mélangé. Notre travail sera de clarifier, hiérarchiser l'information utile à court terme. Dans cette perspective, nous expliquons que la communication est très valorisée. Les portes des managers sont ouvertes, y compris celle du PDG. En effet, celui-ci les accueille lui-même pour une demi-journée de formation. D'ailleurs, je leur suggère de ne pas hésiter à aller le saluer, s'ils le souhaitent. Quand je poserai la question au premier coaching, très peu d'entre eux seront allés le voir. Voici quelques-unes de leurs réponses : « *je n'ai pas eu le temps* », « *c'est au bout du couloir c'est trop loin* », « *c'est le PDG je vais le déranger* », « *quand je serai grand, j'irai* ».

L'autre élément lorsque nous parlons de la culture organisationnelle est le droit à l'échec/l'erreur souligné par l'entreprise. Chez ETX, on doit apprendre de ses erreurs car la culture de cette entreprise sensibilise ses collaborateurs à cette possibilité pour entreprendre et apprendre. Par ailleurs, le métier d'ingénieur Travaux étant un métier de la gestion du risque, il est fondamental de dire ses erreurs ou de rebondir après un échec. Un petit problème dans l'étanchéité peut devenir rapidement un gros problème et déclencher des garanties décennales.

Ensuite, ETX recrute de jeunes diplômés initiant un long apprentissage qui ne se fera pas sans erreur.

Très peu d'entre eux ont noté le point. A nouveau, nous les interrogeons pour savoir si les intervenants ont évoqué le sujet. Là aussi, la réponse est oui, sans ambiguïté. L'explication dans l'explication suivante : ces nouveaux jeunes collaborateurs relèguent loin le message car la période d'intégration est dans leur esprit concomitante avec leur période d'essai et de leur point de vue, incompatible avec la possibilité de commettre une erreur.

### **Acteur et non figurant**

Dans le contexte d'ETX, le nouveau collaborateur n'est pas considéré comme un figurant. Nous sensibilisons les nouveaux membres à une démarche proactive. Nous valorisons le fait de poser des questions pour comprendre les dimensions de leur rôle.

Dans cette perspective, nous rappelons l'intérêt d'interagir avec les autres collaborateurs : se présenter, multiplier les interactions, faire son réseau et demander des feedbacks à son manager, s'inspirer de membres de l'organisation, demander des conseils. Durant les séances de coaching individuel les premiers mois, ils n'hésiteront pas à nous dire à quel point certains jeunes managers sont modélisants et très inspirants pour eux.

A l'inverse, lors de cette journée d'accompagnement, ils formulent leur sentiment d'incompétence et leur manque de légitimité. Ils considèrent cette *incompétence* comme un obstacle à la communication, à une démarche pro-active. Le sentiment de jugement prédomine pour ses jeunes diplômés. En effet, l'interaction a un coût, leur image.

Concernant la demande de feedbacks, les jeunes diplômés expriment là aussi un peu de réticence. C'est le sentiment d'être jugé, évalué, jaugé qui prédomine. De surcroît, il y a l'enjeu de la période d'essai, générant une énorme inquiétude.

A leur décharge, les tuteurs sont avares de feedbacks. Par exemple les nouveaux collaborateurs obtiennent souvent une réponse du type « *si ça va bien, il n'y a rien à dire* ». Nous les poussons systématiquement à interroger leur tuteur sur leurs actions. C'est un point qui évoluera au fil du temps, les jeunes arrivants feront évoluer les habitudes, tout doucement.

En parallèle, ETX valorise la recherche d'informations de manière autonome et dans ce cadre, l'organisation a rendu l'information facilement accessible. Et comme le dit cet ancien responsable de la R&D « *Chez ETX, on a le droit de poser toutes les questions mais avant il*

*faut aller chercher l'information... ».* Là aussi, l'obstacle avancé par ces jeunes arrivants concerne la peur de déranger et l'image du non-sachant qu'ils vont avoir de même.

### **Résumons-nous.**

La socialisation est à la fois un processus d'acculturation et une dynamique relationnelle dans laquelle chacun s'inscrit avec sa singularité. Avec l'accompagnement mis en place, il est question de soutenir la dynamique de l'individu. Cela nous a semblé d'autant plus nécessaire que le public concerné est un public inexpérimenté, en forte transition professionnelle dont la courbe d'apprentissage risque d'être abrupte. Nous le constatons à travers nos interventions, la semaine d'intégration est vécue comme un mille-feuille d'informations. Chaque couche se superpose, s'empile sans que les nouveaux collaborateurs ne sachent plus ce qui est de l'ordre de l'utile ou du secondaire.

A travers cet accompagnement, nous avons pour objectif de hiérarchiser l'information, de faire émerger les décalages pouvant éventuellement survenir entre les attentes (réalistes ou non) des individus entrants et la réalité organisationnelle. Dans cette optique, nous créons des échanges pour clarifier, éviter les décalages de perception. Pour créer la confiance nécessaire au dialogue, nous rentrons dans une logique de don/contre don. Dès la première semaine, nous découvrons qu'il existe déjà des décalages de perception.

La première question concerne le poste d'ingénieur Travaux chez ETX. Nous leur demandons de nous décrire le métier chez ETX tel qu'ils l'ont entendu durant cette première semaine d'intégration. Lorsque nous les interrogeons, ils nous citent la sécurité, le management. Cela est très réaliste. Cependant, ils oublient une autre dimension majeure et déterminante chez ETX l'aspect entrepreneurial et commercial du poste d'ingénieur Travaux. Dès 2016, après quelques journées de coaching collectif, nous nous sommes interrogés sur cette lacune. Leur écoute est sélective. La seconde question concerne leurs rôles *qu'est-il important de comprendre de votre nouveau rôle ? Leur réponse est l'innovation.* Sans rien connaître de l'expertise de l'étanchéité, cela ne semble pas réaliste. Nous citons un dernier exemple.

Nous évoquons la culture organisationnelle et le droit à l'échec/l'erreur. Là aussi, les jeunes collaborateurs ne l'ont pas noté. Car la période d'intégration est dans leur esprit concomitante avec la période d'essai et de leur point de vue, incompatible avec la possibilité de commettre une erreur.

Enfin, nous les sensibilisons à une démarche pro-active, leur proposons de demander des retours sur leur avancement. Nous rapportons les obstacles verbalisés à une démarche proactive : la peur du jugement, la peur de déranger, avoir l'image d'un non-sachant. L'interaction a un coût, leur image. D'autant qu'ils jugent imprudent de s'exposer en période d'essai.

Nous partageons les différents rôles endossés : coach sportif, traducteur, médiateur et parlons de la position paradoxale dans laquelle nous nous sommes trouvés.

### **3.1.5. La socialisation organisationnelle et le champ de recherche dédié au travail institutionnel**

Dans le paragraphe suivant, nous détaillons l'un de nos résultats importants de cette thèse, la socialisation chez ETX **participe au maintien de l'institution, permet à celle-ci de perpétuer sa culture et son savoir-faire et maintenir les rôles organisationnels.**

Avec la croissance, on aurait pu imaginer soit un délitement soit une évolution de la culture organisationnelle. On aurait pu aussi imaginer une évolution des rôles. Or, tout au long des sept années de notre recherche, nous faisons le constat suivant : malgré la croissance des effectifs de l'organisation, les missions des postes restent les mêmes et la culture de l'organisation est identique.

La socialisation de nouveaux individus est facteur de maintien de l'institution. Cette stabilité est la manifestation des efforts des acteurs internes d'ETX transmettant des croyances ancrées dans leur fonctionnement et dans l'histoire de leur entreprise. Ce maintien s'opère au travers d'un travail discursif auprès des nouveaux entrants.

Nous débutons, cette partie, en abordant la définition du travail institutionnel. Nous poursuivons en exposant que le maintien de l'institution n'a rien de mécanique car à lire les chercheurs les organisations sont des productions discursives. Pour appuyer cette approche, nous donnons un exemple. Le discours d'ETX emprunte au mythe du héros.

Nous proposons une lecture de nos résultats en les recontextualisant dans le champ de recherche dédié au travail institutionnel, à partir des travaux de Lawrence et Suddaby.

Abordons la définition du travail institutionnel à partir de la définition de Lawrence et Suddaby (2006, p. 215). Ils définissent le travail institutionnel comme :

*« L'action volontaire d'individus et d'organisations dont le but est de créer, maintenir et de contester les institutions ».*

Toujours d'après eux, il n'y aurait rien de mécanique, ni d'automatique dans la façon dont une institution se perpétue.

### **Les organisations sont des productions discursives**

Le maintien de l'institution n'a donc rien de mécanique. Cela est rendu possible par l'engagement et l'actions d'individus (Jepperson, 1991; Oliver, 1991) ou un travail discursif. Nous l'observons chez ETX, la socialisation des nouveaux entrants est une action collective. En effet, nous montrons en quoi la socialisation organisationnelle est un processus par lequel les acteurs parviennent à effectuer un travail discursif auprès de ses nouveaux membres. L'ordre institutionnel chez ETX se maintient **essentiellement à travers le renforcement de croyances** portées par le discours des acteurs d'ETX.

La littérature souligne le rôle du discours majeur dans le maintien des institutions. Mumby et Clair l'écrivent :

*« Les organisations existent dans la mesure où ses membres les créent par le discours » (1997, p. 181).*

*« Le discours est ici central puisque l'ordre institutionnel est constitué, de manière performative, par les expressions qui sont présupposées en être des manifestations et des représentations » (Butler, 1990 ; Parker, 2002).*

Nous retranscrivons les éléments de langage utilisés auprès des nouveaux entrants permettant la reproduction d'éléments institutionnalisés. L'ordre institutionnel chez ETX se maintient en s'appuyant sur les éléments suivants : *sa maîtrise de l'innovation et des finances, l'expertise technique, sa gestion du risque, puis du rôle central donné à l'équipe d'ingénieurs Travaux au cœur de l'organisation.*

Elles s'inscrivent dans le discours à partir des croyances suivantes : « *depuis sa création, ETX investit dans l'expertise technique* », « *aucun avantage compétitif n'est durable. Si nous voulons survivre, il faut évoluer très vite et innover sans cesse* », « *il ne faut jamais avoir besoin des banques* », « *le sens des responsabilités, le respect du travail, la confiance dans les chiffres, l'envie de construire une entreprise solide et reconnue, la prudence* ».

#### *Le discours d'ETX emprunte au mythe du héros*

Pour décrire l'intégration de ces jeunes ingénieurs travaux, nous empruntons au mythe du héros. Ce métier implique rapidement de lourdes responsabilités aussi bien financièrement, humainement, techniquement que contractuellement.

Voilà ce qu'écrit l'organisation « *le cœur du système, ce sont les conducteurs travaux* », « *Le travail du CDT est le plus stressant, exigeant, diversifié, il y a de la technique, du commercial, du management, de la négociation, de la gestion contractuelle. Il faut être solide et bien dans sa peau. Il faut du charisme, du caractère, de l'énergie, des nerfs d'acier, de la psychologie* ».

Pour ses jeunes collaborateurs avec peu d'expérience, il est question de **dépassement** pour se mettre au service de la communauté. Il est aussi question de **transformation**. Ils vont traverser des épreuves fortes (tant en interne qu'à l'externe), et gagner en compétences, en crédibilité, en charisme.

#### **Résumons-nous.**

Cette première partie de résultats est dédiée à la description de six années d'observation et d'action, dans le cadre de la socialisation de 225 nouveaux collaborateurs chez ETX. Cette entreprise entre dans la catégorie de l'entre deux, elle n'est plus une PME et elle n'est pas encore une grosse entreprise. Depuis 2008, on appelle ce type d'entreprise une ETI. Nous l'avons énoncé en amont, notre recherche tente de contribuer au dépassement de trois limites soulignées par les chercheurs :

- la première concerne la dimension contextuelle de la socialisation organisationnelle.
- la seconde limite relève d'un manque de connaissances empiriques des actions réalisées par les organisations et de leurs membres, au point de parler de la socialisation comme « d'une boîte noire ».

-la troisième limite relève de la prise en compte de la contribution des nouveaux entrants souvent négligée d'après certains chercheurs.

Les questions de recherche : *quelles sont les conséquences du contexte organisationnel d'ETX sur la socialisation de ses nouveaux membres ? Comment les enjeux organisationnels influencent-ils les activités et processus de socialisation ? Qu'avons-nous observé sur la socialisation de ses nouveaux membres ?*

Dans la première partie de nos résultats, nos principales contributions concernent le descriptif détaillé du processus de socialisation chez ETX et l'impact majeur du contexte dans la manière de socialiser les collaborateurs. Dans cette même partie, nous développons l'idée que la socialisation est une opportunité saisie par cette entreprise pour maintenir sa culture et ses rôles organisationnels et perpétuer son savoir-faire.

**Le contexte organisationnel a des conséquences majeures sur la socialisation des nouveaux entrants.** ETX se développe au rythme d'une croissance de 10% par an sans acquisition extérieure. Pour réaliser cette croissance, elle doit recruter massivement et limiter au maximum son taux d'attrition. Or, les difficultés de recrutement existent, d'autant plus qu'il n'y a pas de formation académique sur le métier de l'étanchéité. Par conséquent, cette ETI recrute de jeunes ingénieurs inexpérimentés sur son métier. En conséquence, il est question d'accompagner un public bien spécifique : des primo-socialisants, en très forte transition professionnelle, dont la courbe d'apprentissage est très abrupte. Ce contexte organisationnel induit des conséquences majeures sur la socialisation des nouveaux entrants.

Dans une seconde contribution, **nous montrons en quoi la socialisation est un outil au service de la maintenance de sa culture organisationnelle et de la perpétuation de son savoir-faire.** Pour affronter ses défis, ETX fait de la socialisation organisationnelle une action collective, d'apprentissage organisationnel et de préservation de connaissances. Elle agit autant sur les nouveaux arrivants que sur les membres actuels de son organisation. Parallèlement, les dirigeants d'ETX portent une conviction majeure : le nouveau membre exerce un rôle central dans cette dynamique d'apprentissage.

**Pour favoriser l'appropriation de leur rôle, ETX engage une démarche exigeante et cadrée en termes de formation.** Face à l'inexpérience de la cible, le parcours est balisé, on

guide les premières interactions, on forme dès les premières heures. ETX ne demande pas aux nouveaux arrivants de contribuer directement à la production de valeur.

*L'attente forte de l'organisation vis à vis des nouveaux arrivants : les nouveaux membres doivent se former aux procédés de l'étanchéité si bien qu'elle cadre les premiers moments dans l'organisation en ritualisant l'arrivée des nouveaux membres de son organisation.*

Ainsi **le séminaire d'accueil et de formation semble à la fois un rite de séparation et d'agrégation**, il est une coupure destinée à souligner la différence entre l'état antérieur et celui qui va advenir.

ETX constitue ainsi des promotions en centralisant l'arrivée des personnes sur quelques dates dans l'année. La promotion contribue à créer à la fois les premières interactions rassurantes dans un environnement inconnu et à constituer son premier réseau chez ETX.

L'apprentissage prend différentes formes si le nouvel arrivant appartient au service Commercial ou au service Travaux. Au service Travaux, la formation sur *le tas* constitue parfois un premier obstacle, mais elle est largement valorisée par des jeunes ingénieurs qui disent rechercher un métier qui *bouge*, car c'est un public qui veut de l'autonomie et des responsabilités. Le sentiment d'incompétence ressenti est contrebalancé par le niveau de responsabilités confié. Alors qu'au service commercial, le jeune ingénieur est cantonné durant de longues semaines dans une formation académique portant essentiellement et uniquement sur la technique.

Enfin, nous avons expliqué que la pression organisationnelle est constitutive du processus de socialisation avec des itérations entre pression et apprentissage. Leur apprentissage est ponctué par des modules de formation et des entretiens de contrôle réalisés par les principaux directeurs de chez ETX.

**Chez ETX, nous le constatons la socialisation est pensée et mise en œuvre comme une action qui se fait collectivement.** Au-delà du processus d'acculturation décrit tout au long de cette partie, la socialisation est construite comme une dynamique d'échanges.

La dernière partie est dédiée à l'accompagnement collectif réalisé lors du séminaire d'accueil. Notre présence a pour objectif de soutenir la dynamique enclenchée avec l'individu. Car, nous considérons la socialisation à la fois comme un processus d'acculturation et une dynamique relationnelle dans lequel chacun s'inscrit avec sa singularité. De plus, le public concerné est un public inexpérimenté, en forte transition professionnelle dont la courbe d'apprentissage risque d'être brutale.

Nous le décrivons, la semaine d'intégration est vécue comme un mille-feuille d'informations. Chaque couche d'informations se superpose, s'empile sans que les nouveaux collaborateurs ne sachent plus ce qui est de l'ordre de l'utile ou du secondaire. Nous décrivons les décalages de perception apparus concernant les aspects organisationnels et sur les rôles. Enfin, nous les sensibilisons à une démarche pro-active : ne pas hésiter à interagir, à créer son réseau, chercher de l'information. Cela ne va pas sans obstacles : peur du jugement, peur de déranger. L'interaction a un coût, l'image du non-sachant.

La dernière partie est consacrée à recontextualiser nos travaux dans le champ de recherche dédié au travail institutionnel, à partir des travaux de Lawrence et Suddaby.

Tout au long sept années notre recherche, nous faisons le constat suivant : malgré la croissance des effectifs de l'organisation, il existe une vraie stabilité des rôles et de la culture de l'organisation. La socialisation de nouveaux individus est facteur de maintien de l'institution. D'après les travaux de Lawrence et Suddaby, il n'y aurait rien de mécanique, ni d'automatique dans la façon dont une institution se perpétue. L'ordre institutionnel chez ETX se maintient **essentiellement à travers le renforcement de croyances** portées par le discours des acteurs d'ETX. D'ailleurs, la littérature souligne le rôle du discours dans le maintien des institutions. Mumby et Clair l'écrivent « *les organisations existent dans la mesure où ses membres les créent par le discours* » (1997, p. 181). Nous retranscrivons les éléments de langage, les croyances et l'utilisation du mythe du héros auprès des nouveaux entrants qui entretiennent la reproduction d'éléments institutionnalisés.

### 3.2. Les résultats liés à notre principal outil d'exploration de notre recherche : le coaching

Le précédent chapitre est dédié à la description du processus de socialisation dans cette entreprise. Nous pointons l'importance du contexte dans la façon d'intégrer ses nouveaux collaborateurs. C'est le travail de presque sept ans de recherche chez ETX, d'un coaching collectif auprès de 225 nouveaux collaborateurs, de discussions formelles et informelles avec les équipes dirigeantes ainsi quelques collaborateurs en interne.

Nous entamons la présentation d'une nouvelle série de résultats obtenus par le principal outil d'exploration de notre sujet : le coaching individuel. La première partie est un préambule. Nous rappelons brièvement quelques éléments de contexte, énonçons les motivations à déployer un coaching individuel, décrivons la commande de cette entreprise et notre posture de coach.

La seconde et la troisième partie sont dédiées à la description et à l'analyse des données issues du coaching individuel. Les premiers résultats proviennent d'un coaching essentiellement réflexif. Les autres résultats découlent d'un coaching mobilisant l'empathie, c'est à dire le décentrement de soi.

3.2.1. Préambule : le contexte, les raisons d'un coaching individuel, la commande institutionnelle et la pratique du coaching.

Avant d'annoncer dans le détail les résultats, il nous a semblé essentiel de revenir sur notre outil d'exploration et sur le contexte de cette entreprise. Nous rappelons le contexte de croissance d'ETX et les efforts de cette organisation pour limiter son taux d'attrition. Il est à noter, qu'en 2016, ETX subit des départs prématurés de nouveaux collaborateurs. L'entreprise s'interroge alors sur des actions complémentaires à mettre en œuvre. Face à ces nouveaux questionnements, nous leur suggérons de déployer de l'accompagnement collectif et individuel sous forme de coaching. Cette préconisation s'appuie sur le constat suivant. Si ETX engage déjà des moyens conséquents pour intégrer les individus, les outils déployés sont dédiés essentiellement à l'aspect technique. Dès lors, nous souhaitons ajouter à ce dispositif un accompagnement personnalisé qui prenne en compte le stress et l'incertitude constitutifs de ce moment. Nous poursuivons en revenant sur la demande et la commande de l'institution, en rappelant également quelques bases de notre pratique de coaching. Nous terminons ce chapitre en expliquant comment nous avons utilisés le courant pragmatiste et le concept du Soi de G.H. Mead pour analyser nos résultats.

### **Le contexte organisationnel**

Pour assurer une croissance autonome et faire face au manque de compétences sur son métier d'étancheur, ETX doit recruter massivement de jeunes ingénieurs, récemment diplômés, limiter son taux d'attrition et transmettre son savoir-faire pour former au métier d'Ingénieurs travaux ou d'Ingénieurs Études ou encore d'ingénieurs R&D.

En 2016, l'organisation fait face à des départs prématurés. ETX cherche à comprendre et veut limiter son taux d'attrition.

### **Les motivations à déployer un coaching individuel**

Nous suggérons à ETX de faire accompagner leurs nouveaux collaborateurs par du coaching. Car il nous semble nécessaire de prendre en compte la spécificité du public recruté. La socialisation est une expérience marquante, elle est facteur, pour certains de stress, pour d'autres d'anxiété, d'incertitude et d'ajustements. Si la socialisation est un temps de découverte, elle est également une phase de confrontation entre la réalité organisationnelle et les attentes du nouveau collaborateur.

#### *La prise en compte de la spécificité du public recruté*

En 2016, bien que de gros moyens soient déjà engagés, ils sont exclusivement dédiés à l'apprentissage de la technique. Aucune action ne prend en compte la dynamique transitionnelle de l'individu et comment cette situation agit sur lui. La cible est pour l'essentiel des primo socialisants. Pour la majorité d'entre eux, ils n'ont pas ou peu d'expérience du monde de l'organisation en dehors d'un stage ou d'une alternance. Ils vont traverser un moment charnière : l'entrée dans la vie active. Cela annonce une très forte transition professionnelle et personnelle. Une transition assimilée à l'effort, au stress, à la nécessité de s'ajuster. Dans cette optique, Roques et Roger (2004, p. 73) écrivent

*« Plus l'ampleur de la transition de carrière est grande, plus les efforts nécessaires pour s'adapter sont grands, plus l'insécurité est élevée et plus le stress perçu est grand ».*

Dans le contexte spécifique d'ETX où les techniques ne sont pas connues, la courbe d'apprentissage s'avère rude. Ils vont devoir apprendre massivement à la fois le fonctionnement de leur nouvel environnement professionnel, celui de leur métier, leur rôle. Comme le souligne Duschcher (2009), cela nécessitera un ajustement personnel et professionnel constant. Dans le contexte qui nous intéresse, l'écart est grand. Il est vrai qu'ils possèdent tous un fort bagage technique par leur formation d'ingénieur. A l'inverse, aucun ne connaît le métier de l'étanchéité.

### *La socialisation, une expérience marquante dans une carrière*

Arriver dans un groupe et rechercher son adhésion génèrent de l'incertitude et de l'anxiété. La capacité du nouvel arrivant à faire face à l'incertitude paraît majeure dans son intégration. Schein (1971, p.409) nous interpelle :

*« Les difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale. ».*

### *Le choc de la réalité*

La phase de socialisation est un temps de découverte du nouvel environnement mais également de confrontation. Hall (1976, p.66) parle de choc de la réalité ou de la perception des décalages. La perception de décalages signifiant une divergence entre ce que la personne rencontre au travers de ses expériences et ce qu'elle s'attendait à rencontrer (Wanous et al., 1992). Si la période de socialisation est un moment de confrontation avec un nouvel environnement et de nouveaux espaces relationnels, elle est un temps de réorganisation de soi. Surtout lorsque la personne est confrontée à de nouvelles attentes bousculant les acquis antérieurs. La capacité à mettre à jour ses modèles mentaux est cruciale. Il est déterminant de savoir questionner ses pratiques, ses comportements. Les connaissances deviennent parfois obsolètes dans un nouvel environnement.

### *Accompagnement la personne*

Dans cette optique, l'utilisation du coaching vise à prendre en compte la singularité de l'individu. Celui-ci arrive dans son nouvel environnement avec une trajectoire personnelle. L'individu dans le cadre d'un nouvel environnement de travail part inconsciemment à la découverte de lui dans le travail ; à savoir les capacités à se gérer, s'ajuster, l'estime que la personne a de lui-même, sa volonté de contrôler les événements et son envie d'être parfait.

## **De la commande institutionnelle à la pratique du coaching**

Lorsque l'institution est à l'origine de l'accompagnement, cela pose deux questions : quel est le cadre institutionnel dans lequel ce coaching va exister ? Que raconte cette institution sur elle-même, lorsqu'elle se dote de l'accompagnement de ces nouveaux arrivants ?

L'objectif d'ETX est d'assurer sa croissance, notamment par l'intégration de nouveaux collaborateurs. La demande de l'entreprise est celle de l'accompagnement des nouveaux arrivants. Elle considère la personne comme acteur de sa socialisation. En utilisant le coaching, elle prend en compte le développement personnel de l'individu agissant au sein de son contexte professionnel. Ensuite, nous veillons à un cadre tel que Paul (2017) le décrit : résistant, accueillant, soutenant, stimulant, sécurisant.

### *La pratique du coaching*

De notre côté, nous sommes animés par plusieurs convictions. Premièrement, nous sommes soucieux de notre posture en tant que coach et l'éthique nécessaire pour exercer cet accompagnement. Nos actions sont pilotées par une règle majeure *ne pas se substituer à l'autre*. Nous veillons à nous inscrire au cœur du serment d'Hippocrate : « *je respecterai toutes les personnes, leur autonomie et leur volonté, sans aucune discrimination selon leur état ou leurs convictions. Je ne tromperai jamais leur confiance et n'exploiterai pas le pouvoir hérité des circonstances pour forcer les consciences* ».

*Le coaching dans lequel nous nous inscrivons valorise le libre arbitre du sujet*. Deuxièmement, nous portons la conviction que l'entrée dans un groupe est un rituel qui mérite d'être accompagné. Troisièmement, notre coaching vise à débusquer les modèles mentaux inconscients agissant de manière répétitive. Il a pour objectif de prêter une attention à la pensée dans le but de permettre à celle-ci d'être consciente d'elle-même. Notre rôle de coach sera d'observer le processus de penser et d'en révéler les incohérences.

## **Les deux types de coaching mis en œuvre**

En 2016, le coaching mis en œuvre est un coaching essentiellement réflexif. La réflexivité est un mouvement de retour sur soi, d'intériorisation pour comprendre sa propre grammaire.

Au fil du temps, nous avons constaté et vécu les insuffisances de ce coaching. Nous sommes confrontés sur le terrain à la difficulté de faire émerger des informations nouvelles en séance.

Pour dépasser cet obstacle, nous avons choisi l'empathie comme mode de connaissance de nouvelles informations (et non uniquement comme un mode relationnel).

Par ailleurs, nous portons la conviction qu'il fallait davantage prendre en compte le contexte situationnelle et relationnelle du coaché. Notre démarche s'écarte du coaching réflexif en ce sens qu'elle pense l'individu comme un être éminemment social. Cet individu est en perpétuelle évolution de lui-même car cette société qui est en lui, est elle-même une entité vivante qui se fait et se refait en permanence. C'est pourquoi nous avons pris appui sur les travaux de G.H. Mead et plus généralement des pragmatistes.

### **Analyse de nos données à partir des grands principes du pragmatisme et du concept de Soi de Mead**

Notre thèse s'appuie sur les travaux G.H. Mead, père de la psychologie sociale, et plus généralement des pragmatismes. Nous empruntons au courant pragmatiste la volonté de ne pas isoler les mécanismes individuels de leur environnement et de prendre davantage en compte le rôle majeur des interactions. Comme le souligne Mead (1934, p.97) « *la socialisation, comme une construction d'une identité sociale par et dans l'interaction* ».

### **Les fondements pragmatistes sur lesquels nous prenons appui**

Nous prenons appui sur des fondements issus des pragmatistes, à savoir la communication à travers la prise de rôle, l'inséparabilité de l'individu et de son contexte, la construction de l'individu par les interactions que lui offre son environnement. Développons.

#### *- La communication fondée sur la prise de rôle*

Notre outil d'exploration est le coaching mobilisant le déplacement spatial nécessaire à l'empathie. Cette typologie de coaching mis en œuvre dans certaine séance peut se rapprocher de la communication telle que la conçoit les pragmatistes. C'est à dire une communication

*« Fondée sur « la prise de rôle » en tant que capacité de décentration et donc mentalement de se mettre à la place de l'autre et d'adopter son attitude »  
(Qribi, 2010, p.133 à 139).*

- *L'homme est inséparable de son contexte*

C'est l'une des idées phares sur lequel s'appuie ce coaching, il n'y a pas de dichotomie individu-groupe. L'homme est inséparable de son contexte. Les circonstances dans lesquelles la personne agit jouent un rôle majeur. G.H. Mead (1934 p.78) l'affirme :

*« L'organisation du soi n'est que l'organisation par l'individu de l'ensemble des attitudes qu'il peut prendre à l'égard de son milieu social et envers lui-même du point de vue de ce milieu qu'il contribue à constituer dans le cours de son expérience et de son comportement social ».*

- *L'individu se construit par ses interactions*

En permanence, le comportement d'un autre est anticipé et il est ainsi intériorisé par l'individu. Cette intériorisation d'autrui en moi permet de répondre de manière adéquate à l'environnement social.

*« Chaque interaction s'inscrit dans une situation (rencontre, remerciement, excuse, déplacement, conversation, etc.) qui obéit à une logique propre : elle constitue un cadre commandant l'ajustement de nos comportements en exigeant l'interprétation d'un certain rôle conventionnel qui forme notre self ».*

Dans cette perspective, nous avons lu les mécanismes individuels comme un acte d'adaptation à son environnement. Le comportement individuel est enveloppé dans « le sens » construit collectivement.

Nous avons analysé les obstacles ou les difficultés révélés par les nouveaux arrivants à partir du concept du Soi de G.H. Mead. Le Soi est composé de deux entités. D'abord, le *Moi* qui intériorise et incorpore les différents personnages sociaux. Puis, le *Je* qui concerne l'aspect individuel de la personne, la réponse individuelle à une communauté de pensées. Pour Mead, il n'y a pas de *Soi* à la naissance de l'individu, il se développe tout au long de ses interactions sociales. **Le social et l'individu sont interdépendants, ils se construisent mutuellement.**

**Résumons-nous.**

Dans cette partie, nous rappelons la stratégie de croissance dans laquelle se trouve ETX et les efforts de cette organisation pour limiter son taux d'attrition.

En 2016, l'organisation fait face à des départs prématurés auquel elle répond par la mise en place d'un dispositif de coaching. Ce coaching est motivé par les raisons suivantes :

- Prendre en compte les spécificités fortes du public recruté,
- Gérer une transition professionnelle majeure vécue par les nouveaux arrivants,
- Anticiper l'incertitude et l'anxiété des individus face à ce nouvel environnement.

La capacité du nouvel arrivant à faire face à l'incertitude paraît majeure dans son intégration. Nous avons rappelé également Hall (1976, p.66) parlant du choc de la réalité ou de la perception des décalages. Cette phase de socialisation est aussi évoquée comme un temps de réorganisation de soi, de découverte de soi dans le travail durant laquelle la capacité à mettre à jour ses modèles mentaux est cruciale. Pour finir, l'utilisation du coaching vise à prendre en compte la singularité de l'individu car celui-ci arrive dans son nouvel environnement en ayant sa propre trajectoire. Les données récoltées proviennent de deux types de coaching, le coaching réflexif et le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie. Pour analyser ses données, nous avons pris appui sur le concept du Soi de Mead, ne voulant pas isoler les mécanismes individuels de leur environnement d'une part et d'autre part penser l'individu comme construit par ses interactions entre le *Moi* et le *Je*. Dans la partie suivante, nous rendons compte des résultats des séances de coaching réflexif.

### **3.2.2. Résultats des coachings réflexifs**

Ce chapitre est le résultat de presque 7 ans d'accompagnement et de coaching auprès de plus de 225 jeunes ingénieurs récemment diplômés, dont il s'agit du premier emploi.

1)La socialisation chez ETX est un processus de transformation d'un ingénieur en un manager. Ce résultat émerge car le nouveau rôle du jeune ingénieur est parfois antinomique avec le rôle personnel de l'individu ou celui appréhendé dans le cadre de sa formation (ici l'occurrence

l'école d'ingénieur). La demande organisationnelle ne se limite pas à une démarche technique. Elle correspond en réalité à une démarche d'ingénierie et de management.

2) Les différentes sphères personnelles interagissent lors de la socialisation de l'individu dans son nouvel environnement. Le cas présenté est celui des jeunes ingénieurs recrutés pour les agences de province qui réalisent systématiquement leur formation initiale, durant 6 mois, au siège parisien. Nous le constatons, ils vivent de façon ambivalente cette expérience.

Dans la première partie, nous analysons *comment l'organisation recrute des ingénieurs et attend des managers*. En effet, la demande d'ETX auprès des jeunes ingénieurs travaux ne se limite pas à une démarche technique. Cette volonté en réalité correspond en tout point à une démarche de manager. Nous revenons sur la définition de l'ingénieur en France. Nous mettons en parallèle les compétences relationnelles nécessaires chez ETX, la maîtrise des outils administratifs, la dimension financière et contractuelle de leur rôle d'ingénieurs travaux. Nous rapprochons toutes ces dimensions d'un rôle de manager sur lequel nous revenons à partir des définitions de la littérature. Nous terminons en expliquant comment l'organisation soutient cette transformation et quels sont les obstacles ?

La dernière partie est dédiée à un autre conflit, celui d'une *socialisation plurielle*. En effet, le second résultat montre comment la socialisation organisationnelle de l'individu est influencée par d'autres sphères (familiales, personnelles, intimes...). Nous prenons le cas de l'intégration des ingénieurs engagés pour les agences de province venant se former au siège parisien durant six longs mois.

### **3.2.2.1. Le processus de transformation d'ingénieur en manager. ETX recrute un ingénieur, attend un manager**

Cette partie aborde l'un des résultats majeurs des séances de coaching réflexif : la socialisation chez ETX est un **processus de transformation d'ingénieur en un manager**.

Nous l'expliquons les incidents de socialisation formulés par les jeunes ingénieurs concernent l'apprentissage d'autres rôles que celui d'ingénieur. Par la nature de leur mission, ils sont appelés à élargir leur rôle vers plus de relationnel, de commercial, et de fonctions

administratives et budgétaires. D'une démarche individuelle en tant qu'ingénieur, ils vont devoir construire des actions collectives.

Face à ce constat, nous avons consacré une seconde partie à l'analyse de la littérature sur le métier et rôle d'ingénieur et de manager. Enfin, nous terminons sur le rôle de l'organisation pour soutenir cette transformation ainsi qu'aux différents obstacles qui surgissent.

### **Les principaux incidents de socialisation dans les séances de coaching**

Pour beaucoup d'entre eux, il n'y a pas d'obstacles majeurs déclarés. L'intégration se passe correctement pour l'ensemble des collaborateurs, elle ne pose pas nécessairement de problèmes. Ils disent tisser correctement des liens, investir des relations, créer des interactions, apprendre beaucoup...

Toutefois, pour d'autres les événements apparaissent plus clivants. Les précédentes expériences professionnelles ainsi que les univers parallèles (familial, scolaire etc...) auxquels appartient l'individu lui semblent éloignés de sa nouvelle situation. *Nous expliquons en quoi l'identité à laquelle ils associent le métier d'ingénieur (qu'ils tiennent de leur formation ou de tradition familiale) ne correspond pas à la demande de leur nouvel environnement professionnel.*

Nous présentons, dans les lignes suivantes, les principales difficultés verbalisées durant les séances de coaching.

Les incidents de socialisation révélés en séance de coaching, sont relayés principalement par les ingénieurs travaux. Ils traduisent un étonnement chez le nouvel arrivant entre ce qu'il a appris durant sa formation en école d'ingénieur et ce qui lui est demandé dans ce nouvel environnement. Les jeunes diplômés durant leur formation dans les écoles d'ingénieur ont été encouragés à se concentrer principalement sur l'apprentissage de la technique.

Or, le rôle d'ingénieur Travaux dans cette entreprise dépasse largement le cadre d'un profil tourné uniquement vers la technique. Les difficultés remontées révèlent à quel point certaines missions débordent de l'idée initiale du rôle d'ingénieur.

En effet nous le constatons, la compétence technique est loin d'être suffisante. Chez ETX, la demande auprès des jeunes ingénieurs travaux ne se limite absolument pas à une démarche technique mais en réalité correspond aussi pour beaucoup à une démarche de manager. *La socialisation chez ETX consiste en un processus de transformation d'un ingénieur pur à un*

*manager*. La demande d'ETX envers les jeunes ingénieurs se rapproche de la définition donnée par Mintzberg (2004), autour de trois axes : tisser des relations, accéder à l'information et prendre des décisions.

*La maîtrise technique est nécessaire, elle se révèle insuffisante.*

Les jeunes arrivants de manière générale nous signalent la demande prégnante d'ETX en compétences relationnelles tant en interne qu'à l'externe. Les jeunes ingénieurs travaux insistent eux sur la demande de compétences liées à la vente. Là aussi, cela leur semble loin de leur sphère de prédilection. Les mêmes ingénieurs nous racontent les nouvelles missions auxquelles ils sont confrontés qui parfois les effraient : le budget, l'administration, le juridique...

Les travaux à haute technicité sont l'ADN de cette entreprise. L'expertise technique, la maîtrise de l'innovation sont des sujets majeurs. C'est pourquoi les individus recrutés sont tous ingénieurs provenant d'écoles d'ingénieurs généralistes, Génie Civil, Centrale, Chimie...). Il y a donc un bagage technique indispensable. Cependant chez ETX, l'enjeu relationnel est également crucial, tant à l'interne (se présenter, échanger, faire son réseau, etc...) qu'à l'externe (compagnons, clients, fournisseurs ...). D'ailleurs, cet enjeu est largement évoqué et ils le perçoivent, dès les premiers jours. Les qualités relationnelles compteront tout autant que les capacités techniques. Malgré la journée de coaching collectif durant laquelle nous avons insisté sur ce point, il semble qu'entre la théorie et la pratique, il y ait ce que l'on appelle l'expérience et la confrontation avec la réalité.

Pour certains d'entre eux, cet antagonisme est le sujet de la séance de coaching. L'obstacle semble de taille. En effet, cela leur semble difficile de dépasser leur nature timide et réservée. Ils nous racontent leur difficulté à communiquer, à convaincre, à défendre leur point de vue. Certains sont timorés dans la relation « *je suis comme ça, je suis renfermé, j'ai besoin de temps* », « *je suis timide* », « *je ne suis pas à l'aise dans la communication* » « *j'ai du travail, je n'ai pas le temps de parler* », « *ouais, je sais que je dois faire des efforts pour me positionner sur un chantier* », « *on me trouve trop réservé* », « *je ne veux pas déranger* ».

### ***Des compétences relationnelles, commerciales, administratives, budgétaires etc... pour les ingénieurs travaux***

Nous venons de le voir la compétence relationnelle est fortement valorisée chez ETX. La compétence commerciale des individus l'est tout autant. La vente de travaux supplémentaires sur les chantiers fait partie des attributs des ingénieurs travaux.

Si certains disent « *prendre ça pour un jeu* », en revanche, d'autres sont moins enthousiastes voire réfractaire : « *je ne suis pas venu ici pour vendre* », « *je ne suis pas là pour plumer* », « *je me sens comme un gangster* », « *ça ne met pas à l'aise* », « *dès fois, c'est limite de vendre en plus* ».

A cela s'ajoute des compétences sur lesquelles ils sont sollicités et elles sont nombreuses : organisationnelles, gestionnaires...

*Cette offre d'emploi publiée (ci-dessus en italique) par l'entreprise :*

-traduit le paradoxe soutenu par les jeunes collaborateurs. L'annonce s'appelle ingénieur Travaux mais demande des qualités de management,

-corroboré « le choc de la réalité » de Hall, entre ce que le nouveau collaborateur imagine et ce qu'il vit réellement dans l'organisation,

***Voici le texte de l'offre d'ETX :***

*« L'ingénieur Travaux est le responsable du chantier depuis sa préparation jusqu'à sa réception officielle par le client. Il en gère tous les aspects : techniques, administratifs et budgétaires. Il organise, à partir d'un dossier technique, les moyens matériels et humains qui vont permettre l'exécution des travaux dans les meilleures conditions de délai, de sécurité, de qualité et de coût. Il dispose d'une large autonomie dans l'organisation du ou des chantiers qui lui ont été confiés. Il encadre une équipe de compagnons et de chefs qui lui sont confiés. Il doit faire preuve de qualités de management et de leadership ».*

### **Retour vers la littérature : les définitions et les enjeux donnés pour l'ingénieur et le manager**

Au regard des données récupérées des coachings, nous comprenons que ETX recrute des ingénieurs mais attend aussi d'eux qu'ils soient des managers. A ce stade, nous avons jugé utile de nous référer à la littérature et de revenir sur la définition de l'ingénieur en France. Nous

mettons en parallèle les compétences relationnelles nécessaires chez ETX, la maîtrise des outils administratifs, la dimension financière, et contractuelle demandée dans le cadre de leur nouveau rôle d'ingénieurs travaux. Nous rapprochons toutes ces dimensions d'un rôle de manager sur lequel nous revenons à partir des définitions de la littérature.

*Qu'est-ce qu'un ingénieur ?*

Au cours de ces recherches, nous nous sommes demandé : *qu'est-ce qu'un ingénieur ?* En premier lieu, les différentes définitions identifiées résument une vocation purement technique.

L'arrière-plan est celui d'une fascination positiviste pour la technique susceptible de répondre à tous les problèmes et de pourvoir à l'ensemble des besoins de l'humanité : un imaginaire techniciste ».

Maury (2011) écrit :

*« C'est un individu détenant "une expertise technique" et une "aptitude à conduire, du cahier des charges à sa réalisation, une mission de construction d'un objet technique au sens large du terme" ».*

Pour poursuivre la description de l'identité de l'ingénieur, nous avons relevé dans la littérature les éléments suivants :

- D'abord, les chercheurs révèlent *la variété des activités des ingénieurs* selon les époques, les secteurs (chimie, électricité, mécanique, etc..) les régions, voire les pays.
- Ensuite, ils soulignent également la crise d'identité des ingénieurs en France depuis la fin de la seconde guerre mondiale...

Une crise d'identité que Fayolle (2001, p. 79) interroge de cette façon :

*« L'ingénieur est-il reconnu socialement comme un expert technique ou un professionnel arguant d'une légitimité d'ordre scientifique et technique ou l'est-il comme un manager et un dirigeant ? ».*

Si la littérature fait de la dimension technique un élément fort voire déterminant, d'autres chercheurs soutiennent qu'il est nécessaire à l'ingénieur de développer de nouveaux types de savoirs (humains, gestion etc...). Citons à nouveau Fayolle (2001, p.79) :

*« La raison d'être de l'ingénieur, sa base technique et scientifique forte, tend à n'être plus suffisante. Aux savoirs basiques, il est très souvent nécessaire, aujourd'hui, de développer de nouveaux types de savoirs : le "savoir gérer des ressources" (...), et le "savoir gérer des réseaux de relations, de compétence ou de proximité" ».*

Le Bot & P. Michel (2021, p.9-46) insistent aussi :

*« L'ingénieur contemporain découvre le management et, avec l'appui des sciences sociales et humaines, mobilisent son rôle de cadre ».*

Et enfin Vatin (2008) s'interroge sur le processus de changement (vers un rôle de manager) à travers cette question :

*« Comment le devient-il, alors qu'a priori ni sa formation fondamentalement technique, ni son esprit "caractérisé par le souci de la mesure, de la formalisation et du calcul" ».*

Concernant la socialisation et la professionnalisation des ingénieurs, il y a pénurie de travaux de recherche malgré l'apparition récente d'études. Parmi ces études, on trouve la thèse de Jean-Yves Robin (1990) soulignant :

*« Le décalage entre la logique cumulative de la formation dans les écoles, centrée sur les techniques, et la réalité du métier de cadre, appelant à des compétences d'encadrement et de relations humaines ».*

Dans cette perspective, Maury l'affirme : certaines dimensions comme le relationnel, la communication, la gestion d'équipe doivent davantage être valorisés dans le parcours de l'ingénieur.

La demande faite par l'organisation aux ingénieurs est loin de leur acquis académique. Cette demande se rapproche davantage de la définition donnée Mintzberg (2004) du rôle de manager à savoir : tisser des relations, accéder à l'information et prendre des décisions.

### *Manager / Ingénieur*

La littérature le note, le management est principalement enseigné dans les écoles de commerce ou les universités de gestion.

La littérature est vaste sur le sujet et on pourrait s'y perdre. Retenons simplement les idées suivantes permettant de faire le portrait d'un manager et voyons en quoi cela correspond à la demande d'ETX.

D'abord la notion d'action collective semble centrale. Là où il y a de l'action collective, il y a management.

Jardat (2011) distingue cinq critères constituant un phénomène managérial. Le manager répond à l'atteinte de ses objectifs (1<sup>er</sup> critère) devant une instance d'évaluation – Ce dernier précise dans sa définition qu'il est un individu doué de raison et d'émotion-, dont on attend qu'il atteigne ses objectifs (2<sup>nd</sup> critère), qui sont à visée utilitariste (3<sup>ème</sup> critère) et, ce dans un certain laps de temps (4<sup>ème</sup> critère), grâce à la contribution d'autres individus dont la nature est comportementale et incertaine (5<sup>ème</sup> critère). Jardat (2011) précise « *la nature comportementale et incertaine de cette contribution est essentielle à la définition du manager et du phénomène managérial* ».

Nous avons rapproché les rôles et les différents types de management identifiés dans la littérature de notre terrain.

La littérature décrit différents niveaux de management : les cadres dirigeants ou top managers, les cadres intermédiaires ou middle management et les cadres fonctionnels ou manager opérationnel. Chez ETX, les ingénieurs se situent au niveau d'un management fonctionnel :

*« Ils sont responsables des opérations à court terme de l'organisation. Ils supervisent les collaborateurs affectés à la production des biens et services. Ils n'ont pas d'autres responsabilités stratégiques que celle de communiquer les informations vers leur N + 1. La fonction principale est de s'assurer que l'entreprise est en mesure de réaliser ses activités au quotidien ».*

-les rôles sont aussi relativement répertoriés : les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels (entrepreneurial, de régulation, d'allocation des ressources, de négociateurs). Notons qu'au regard des séances de coaching le rôle décisionnel est relativement prédominant pour les ingénieurs travaux chez ETX.

Pour conclure, ce tableau porte sur les raisons des échecs des managers. Une mauvaise communication et le manque de compétences interpersonnelles sont des sources d'échecs. C'est précisément sur cet aspect que ETX est relativement exigeant.



Figure 11 : Pourquoi les managers échouent-ils ?

Par ailleurs, nous avons cherché les travaux traitant conjointement des métiers d'ingénieur et de manager. D'abord, nous partageons une définition de l'activité de management de l'ingénieur écrite par Le Goff (2003) :

*« Dans le domaine de l'activité de management de l'ingénieur, trois grands pôles nous paraissent devoir être distingués : la coordination entre différents secteurs d'activités qui restent organisationnellement séparés ; le pilotage, en partie ou en totalité, d'un projet ou d'une affaire ; l'encadrement d'une ou de plusieurs équipes dans des ateliers ou services ».*

La seconde idée concerne **le rapport au risque du manager** et de l'ingénieur, Hubault (2013)

*« Lorsque l'on passe de l'ingénieur au manager, le rapport de l'entreprise au risque change. Dans le paradigme de l'ingénieur, le travail est censé se déployer dans un univers contrôlé, connu d'avance, à travers un jeu de règles qu'il a la charge d'appliquer et que l'encadrement vient seulement vérifier. Dans le paradigme du manager, le travail est reconnu comme devant nécessairement s'affronter à un univers indéterminé et variant où le risque constitue, alors, la matière même du travail ».*

## **Comment l'organisation aide à cette transformation et quels sont les obstacles qui émergent ?**

*Comment l'organisation les aide dans cette transformation ?*

Les données du coaching nous apportent quelques éléments de réponse quant à ce qui permet cette transformation. Il nous semble que cette appropriation passe par deux voies. D'abord, nous remarquons que les interactions du nouvel arrivant avec sa hiérarchie valorisent les comportements de managers et d'entrepreneur. Ensuite, nous observons que cette transformation est aussi rendue possible par l'appropriation d'outils administratifs et financiers.

*Des interactions qui valorisent les comportements de manager et d'entrepreneur.*

D'après les propos des coachés, les directeurs de travaux eux, les poussent à développer leurs qualités entrepreneuriales.

Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple de la réponse de l'un des directeurs travaux à la question utilisant un vocabulaire guerrier *Si vous deviez me donner une image de l'ingénieur Travaux laquelle serait-elle ?*

*« Celui de l'entrepreneur, car il doit prendre des décisions, en autonomie sur un chantier. Il doit savoir se décider, se positionner, prendre le pouvoir/prendre la place. C'est un combattant, il doit faire face dans un conflit et ne pas le fuir, il doit tenir le cap. Attaquer c'est la meilleure défense. Il doit trouver des arguments, parler juste ».*

Les comportements autonomes sont donc fortement valorisés comme la capacité à décider sur un chantier. Comme nous le confie le directeur d'exploitation *« je préfère qu'il prenne une mauvaise décision que pas de décision du tout ».*

Face aux décisions permanentes devant être prises par les jeunes ingénieurs sans expérience, les managers relaient l'idée du droit à l'erreur. Les managers instaurent un dialogue permettant de superviser les décisions et de pouvoir réagir très vite en cas de problème.

Deux autres éléments apparaissent durant les séances de coaching. Ce sont les dispositions à l'action de ses jeunes ingénieurs et la volonté de prendre des responsabilités. Comme nous l'avons déjà largement souligné, il y a beaucoup d'inconfort à s'occuper d'un chantier sans

expérience. Le fait d'être dans l'action vient leur faire oublier l'inconfort de la situation. Cette soif d'action est découverte durant leur première expérience professionnalisante. Certains s'aperçoivent que la vie de bureau ne leur correspond pas. Certains, galvanisés par leur rôle de manager, finissent par quitter ETX au bout de quelques années pour créer leur propre entreprise dans des domaines parallèles.

*La transformation d'ingénieur en manager passe aussi par la gestion financière, via les outils comme SAP.*

La montée en compétence passe à la fois par une montée en compétences techniques et l'appropriation de la gestion financière et budgétaire de leurs chantiers. Dans cette perspective, une formation sur le système SAP est réalisée par les jeunes ingénieurs. De plus, ils participent au CEC, présentation mensuelle des comptes d'exploitation de leurs chantiers en cours, un rituel instauré depuis longue date. Les ingénieurs travaux viennent présenter un état financier de leurs chantiers.

Dans cette même perspective de mettre le financier au cœur de leur rôle, ils font l'exercice dit de « *La Méthode* ». L'entreprise définit comme suit la méthode : « *Le but de la méthode est de préparer l'exécution du chantier en définissant les moyens et les méthodes à mettre en œuvre, tout en planifiant leur déploiement pour en maximiser l'efficacité. Elle doit amener le conducteur de travaux à réfléchir à l'organisation de son chantier, à questionner les hypothèses retenues par le service commercial et notamment à identifier les risques ou les difficultés qui auraient été sous-estimés au moment de l'étude, et à imaginer toutes les opportunités d'optimisation du résultat. Autant que possible, le conducteur de travaux prépare sa méthode sans se référer à l'étude de prix établie par le service commercial. Il part donc d'une feuille blanche et aboutit à une estimation de la marge à terminaison* » (extrait d'un document écrit par ETX).

L'exercice de la « *Méthode* » est l'exemple parfait de la maîtrise technique et budgétaire souhaitée par l'organisation. Pour illustrer cette dimension organisationnelle, voici un exemple, que nous avons pu lire « *ma plus grosse boulette dans le chiffrage, ça a été les abris à munitions à Châteaudun et à Orange en 1986-1987- Ils étaient fissurés et on s'est retrouvés sous-traitants de l'entreprise industrielle pour les renforcer et les réparer. Nous avons 36 000 connecteurs à sceller dans la voûte pour tenir le ferrailage, et les commerciaux avaient sous-estimé le temps*

*de pose : ils avaient chiffré 3 minutes par connecteur, contre 12 en réalité ! Multiplié par 36 000, ça fait beaucoup d'heures ! On a perdu beaucoup d'argent et on a aussi beaucoup appris ».*

Un autre exemple pour illustrer l'importance de la maîtrise budgétaire : *« les premiers chantiers ont été les plus durs- les plus désespérants. Quand le budget est serré, quand l'adéquation entre les budgets et la réalité des chantiers semble impossible à tenir, il faut tout gérer au plus près pour gagner de l'argent. J'ai dû être malin et amener tous les gars sur le chantier à être efficaces. Celui qui veut progresser et qui cherche et qui creuse, il avance. Je tiens cela de ma mentalité Arts & Métiers et de mon esprit personnel qui m'amène à me demander sans arrêt comment produire au meilleur prix ».*

### **Quels sont les obstacles qui surgissent ?**

Durant ce processus de transformation vers un poste de manager, les coachés nous révèlent certaines difficultés comme le manque d'accompagnement de leur tuteur, des tâches peu intéressantes et un sentiment d'inconfort.

#### *Les problèmes de tutorat*

Certains coachés racontent des tuteurs accaparés par leurs propres chantiers et disposant de trop peu de temps pour les former. C'est une source de stress pour les jeunes arrivants. La littérature pointe ce stress dans de nombreux travaux.

Il existe plusieurs cas. Le premier concerne les jeunes collaborateurs envoyés très rapidement sur les chantiers. Pour certains, cela va trop vite et se fait avec trop peu d'accompagnement : *« j'ai l'impression de me débrouiller tout seul, d'être livré à moi-même, personne ne me dit rien », « même parfois je me sens isolé ».* Pourtant si le nouveau collaborateur est bien livré à lui-même sur les chantiers et cela assez rapidement, cela fait partie intégrante de l'apprentissage. C'est même une volonté de certains managers que de les laisser seul face à l'expérience. Le tuteur peut exprimer des croyances comme *« tu dois découvrir par toi-même », « tu dois montrer que tu as faim ».*

D'autres jeunes ingénieurs nous partagent que le tuteur semble trop jeune et pas suffisamment pédagogue. Ils nous parlent aussi de tuteurs qui confient des tâches éparpillées, lui demandent de

faire des livraisons sur les chantiers. Cela porte un nom, *le rôle du porteur d'eau*. Évidemment, ses tâches sont loin de correspondre à leurs aspirations et aux attentes de l'organisation.

*Ce processus d'apprentissage est ressenti comme inconfortable.*

Ces jeunes ingénieurs sont recrutés sans aucune connaissance sur le métier d'étancheur, ni sur leur rôle. Les travaux à haute technicité font partie de l'ADN de cette entreprise. ETX est une entreprise de Travaux Spéciaux intervenant sur des ouvrages en bâtiment et génie civil à l'aide de procédés innovants. ETX propose en conséquence des postes à haute valeur ajoutée technique, pour faire des revêtements composites à base de matériaux innovants (mortier, résine etc...). C'est pourquoi, les individus recrutés sont essentiellement des ingénieurs. Apprendre la technique est une démarche fondamentale pour prendre sa place et devenir performant. Ces jeunes recrutés sont donc engagés au départ pour leur bagage technique. On attend d'eux qu'ils soient capables de déployer au fur-et-à-mesure des solutions techniques sophistiquées. ETX se décrit d'ailleurs ainsi « *dans nos différents métiers, nous sommes à la pointe de l'innovation technique* ».

L'apprentissage est d'autant plus vital que l'organisation doit assurer la montée en compétences de ces nouveaux membres pour réaliser sa stratégie de croissance, mais cet apprentissage n'est pas sans inconfort pour les jeunes ingénieurs. Cet inconfort s'exprime à travers un sentiment d'incompétence : « *ça ira mieux quand je saurai* », « *j'ai du mal à accepter ce temps pour apprendre car j'aimerais déjà en savoir plus* », « *je parlerai quand je serai un profil expérimenté* », « *comment je peux défendre mon opinion alors que je viens d'arriver ?* », « *c'est difficile de prendre la parole car tu n'es pas sûr de toi* », « *comment vous voulez que je donne mon opinion, je suis coincée, j'ai l'impression de ne pas pouvoir* ». La période de transition, conscients de leur manque de connaissance semble marquante mais sera vite oubliée.

L'inconfort est d'autant plus vif pour les jeunes ingénieurs travaux sur les chantiers se posent systématiquement la question « *comment puis-je agir alors que je ne sais rien ?* ».

Ce sentiment est d'autant plus aiguïté lorsqu'il y a un fort niveau d'activité (souvent à partir du printemps car l'étanchéité est une activité relativement saisonnière). A cette période, du jour au lendemain, les jeunes ingénieurs travaux se retrouvent face à des clients, face à des ouvriers, à des chefs de chantier aguerris par des années de métiers. Leur manque de légitimité est source

non seulement d'inconfort mais aussi d'inquiétude. Ils se sentent très stressés pour plusieurs raisons :

- Ils doivent prendre des décisions qui engagent tout un collectif,
- Le jeune ingénieur Travaux détient encore un faible savoir-faire, alors même qu'il doit convaincre les managers qu'il est à la hauteur,
- La phase de socialisation des nouveaux collaborateurs correspond aussi avec la fin de la période d'essai. Le sentiment de jugement et d'évaluation est omniprésent.

Il est à noter que ce sentiment d'inconfort lié au manque de compétences spécifique est également partagé par des profils ayant déjà une première expérience professionnelle : « *avant j'étais dans mon domaine, maintenant je me sens tout petit mais alors tout petit* », « *je découvre que je ne savais rien* », « *avant je m'aperçois que je survolais la technique, maintenant ce que je fais a un impact* », « *je dois me battre pour connaître tout par cœur* », « *je me sens lent dans réflexion* », « *ça m'oblige à travailler sur moi-même après je pourrais aller parler avec les autres* ». Alors, si le jeune diplômé se sent incompetent, les profils plus confirmés eux souffrent davantage d'une modification de leur identité de « sachant » à celle de « non-sachant ».

#### ***Vignette n°8 : l'inconfort vs impuissance***

*Il a été beaucoup et souvent question durant mes séances de coaching de cet inconfort vécu par la majorité de ces conducteurs de travaux de se trouver (du jour au lendemain) sur le terrain sans rien connaître du métier, et pourtant devant prendre des décisions, faire face à des ouvriers chevronnés, des clients exigeants. Il n'a pas été rare que moi-même je sois saisie d'impuissance face à leur inconfort dans ces séances en les entendant.*

#### ***Vignette n°9 : mon rôle, entraîneur***

*Le type de coaching évoqué ici est loin d'être celui qui est prôné classiquement lors des formations. Les nouveaux arrivants bénéficient d'un coaching mais tous ne viennent pas avec une demande à la séance de coaching. Ainsi de nombreuses fois, ils m'expliquent que tout va bien, tout se passe bien, en bref rien à déclarer. Ce n'est sans questionnement non plus sur mon rôle et surtout tel que je l'ai appris. En prenant du recul et en écrivant ses quelques lignes, j'ai du mal à nommer la place à laquelle je me trouve, c'est une séance de coaching à mi-chemin entre un accompagnement, un tutorat et un entraînement. En écrivant ses lignes, je prends*

*conscience que je m'appuie sur deux questions : qu'est-ce que vous faites effectivement ? Et qu'est-ce que cela vous fait ?*

*Je reprends, un à un les objectifs évoqués lors de la journée d'intégration, de l'apprentissage des gestes qui vont leur permettre de s'insérer : apprendre la technique, se faire connaître au sein de l'entreprise, etc... Quand il s'agit des commerciaux, j'évoque également les chiffreages réalisés pour les prospects ou les présentations avec le directeur commercial. Avec les ingénieurs Travaux, j'évoque les chantiers, le management, la pression, le stress...*

*S'ils veulent être admis dans cet espace organisationnel, les nouveaux salariés doivent se conformer à un certain nombre d'éléments. Avec le recul, en fait, j'agis comme un entraîneur qui questionne sur les gestes nécessaires pour rester et être actif sur le terrain de jeu qu'ils ont choisi, je les accompagne dans cette transition.*

*Un inconfort qui entraîne de l'incertitude relationnelle*

L'inconfort de se sentir techniquement incompetent s'exprime aussi bien dans la relation avec le client, les chefs de chantier et les compagnons. Ils nous disent leur peur du manque de crédibilité. Certains expriment aussi la peur aussi de dire « *je ne sais pas je me renseigne* ».

Avec les compagnons de chantiers par exemple, ils associent cette incompetence ressentie avec une forme d'imprévisibilité relationnelle « *ils me testent* », « *ça bizute dur* », « *il part plus tôt pour savoir comment je réagis* » « *ils essaient de changer les cadences, mais j'ai l'œil même si je suis tout neuf* ».

### 3.2.2.2. Les sphères personnelles qui interagissent dans la socialisation du nouvel entrant

Nous venons dans le décrire dans l'exemple ci-dessus, l'individu qui intègre un nouvel environnement professionnel n'est pas un individu « isolé ». Il survient dans son groupe professionnel construit par les différents environnements sociaux qu'il a traversés, qui participent de son identité (le Soi). L'exemple précédent souligne les différentes positions du *Moi* (école d'ingénieur, rôle de manager, rôle de commercial) qui agissent sur le Je (sentiment d'incompétence, timidité, etc..).

Dans ce nouvel exemple, nous partageons la même mécanique : les différents *Moi* du *Soi* agitent l'individu en période de socialisation. A l'inverse de l'exemple précédent, les *Moi* évoqués, dans l'exemple ci-dessous, concernent les environnements familiaux, amicaux, personnels de

l'individu. L'exemple suivant vient soutenir la conviction de G.H. MEAD qui considère la socialisation comme un phénomène qui ne tend pas vers l'homogénéisation. Car G.H. MEAD évoque la socialisation par les différentes sphères auxquels l'individu participe qui peuvent se révéler antinomiques (différentes valeurs et rôles).

### **Le recrutement dans les agences de province**

Nous l'avons encore peu souligné dans ces travaux. ETX possède une dizaine d'agences en province (Lyon, Aix, Nice, Toulouse, Bordeaux, Rennes, Lille, Strasbourg) assurant à l'entreprise une présence sur tout le territoire français. Pour ces agences situées en province, le rythme de recrutement est également dynamique. Les jeunes ingénieurs recrutés pour la Province, avant d'intégrer leur agence viennent systématiquement se former à Paris. Tous ont l'obligation de venir se former au siège de l'entreprise en grande banlieue parisienne, durant 4 à 8 mois.

Une majorité d'entre eux va rester en moyenne 6 mois. ETX motive cette décision ainsi :

- Tous les ingénieurs intégrant des agences de Province bénéficient tous de la même formation,
- EXT favorise les interactions entre les individus qu'ils soient localisés à Paris ou/et en Province. Les jeunes ingénieurs viennent à Paris faire la connaissance de l'ensemble des collaborateurs, et par la même occasion se créent un réseau.

### **Le passage à Paris est jugé comme positif mais certains vivent l'expérience dans l'ambivalence**

Plus tard, il s'avère que le passage est très utile, permettant ainsi d'appeler les collaborateurs parisiens pour résoudre leurs problèmes. Les jeunes se disent globalement satisfaits de leur passage au siège parisien. Ils nous disent avoir construits des liens amicaux solides avec de nouveaux collègues parisiens. Ils continueront à se voir. Voilà comment ils nous en parlent « *des débuts d'amitié solide* », « *on l'a tous aidé à déménager ce week-end, on a loué une voiture et on est parti avec lui* », « *on se téléphone tous les jours* », « *je vais aller le voir pendant mes vacances* » etc...

Au-delà de cet aspect positif, ceci n'est pas sans conséquence sur la vie du jeune arrivant. Celui-ci doit, en effet, organiser sa venue à Paris et changer de vie pour quelques mois.

Pour certains, c'est une épreuve, dans une ville inconnue, loin de leurs repères. Certains peuvent se montrer tendus, anxieux sur le timing de leur retour en Province, voire clivé affectivement. S'ils sont heureux d'être là, dans le même temps ils ont hâte de savoir quand ils vont pouvoir repartir.

En conclusion, ils se trouvent dans une forme d'ambivalence : à la fois stimulé par l'expérience, et le réseau, mais clivé par l'absence de leur vie personnelle. Voici comment nous pouvons éclairer cette ambivalence

### **Différents univers interagissent au sein de l'individu**

La socialisation est plurielle, l'individu est engagé dans différentes sphères qui peuvent se contredire ou se confronter. Ces univers interagissent au sein de l'individu, se confrontent parfois car les valeurs sont antagonistes et incompatibles, ou alors les expériences vécues trop hétérogènes.

### **Résumons-nous.**

Cette partie est dédiée à l'analyse des données issus des coachings réflexifs. Pour réaliser cette analyse, nous avons utilisé le concept du *Soi* de G.H. MEAD. Un soi qui se compose d'un *Moi* et d'un *Je*, se construisant par l'interaction permanente des deux entités. D'abord cela révèle notre volonté, tout au long de notre thèse de ne pas isoler les mécanismes individuels de leur environnement. Ensuite, nous avons imaginé la socialisation dans une perspective interactionniste dans laquelle le social et l'individu sont interdépendants. Grâce à ce concept, nous avons fait émerger deux éléments : (1) la socialisation chez ETX est un processus de transformation d'un ingénieur en un manager, (2) l'ambivalence vécue par les jeunes ingénieurs recrutés pour la province et en quoi ce clivage expliquerait certains comportements.

La première partie est dédiée à la mise en lumière du processus de transformation d'un ingénieur en un manager. En amont, nous recensons les difficultés formulées par les nouveaux arrivants à savoir l'intensité relationnelle, la pression commerciale, la charge administrative et financière et la gestion stressante. Des facteurs énoncés comme de sérieuses difficultés dans leur intégration.

Ces difficultés nous les analysons comme une confrontation entre les *Moi* (les différents rôles organisationnelles) et le *Je* de l'individu. Cela nous a permis d'identifier que la socialisation chez ETX consiste en un processus de transformation d'un ingénieur en manager.

Nous consacrons une séquence au rôle de l'organisation dans cette transformation. Nous soulignons le rôle des interactions du nouvel arrivant avec sa hiérarchie valorisant les comportements de manager et d'entrepreneur. Ensuite, nous montrons comment cette transformation passe aussi par la gestion financière, via les outils comme SAP. Enfin, nous listons de nouveaux obstacles liés à cette transformation à savoir les problèmes de tutorat, l'inconfort et l'incertitude relationnelle.

Pour mieux comprendre cette transformation d'un ingénieur en un manager, nous sommes revenus à la littérature pour comprendre comment les chercheurs définissent un ingénieur et un manager.

Si la littérature fait de la dimension technique un élément fort voire déterminant, d'autres chercheurs soutiennent qu'il est nécessaire à l'ingénieur de développer de nouveaux types de savoirs (humains, gestion etc...). Finalement, la demande faite par l'organisation aux ingénieurs est loin de leur acquis académique. Cette demande se rapproche davantage de la définition donnée par Mintzberg (2004) du rôle de manager à savoir : tisser des relations, accéder à l'information et prendre des décisions.

Nous partageons un second exemple avec l'intégration des ingénieurs localisés dans les agences en province. Les jeunes ingénieurs recrutés pour la Province, avant d'intégrer leur agence, viennent systématiquement se former à Paris durant plusieurs mois.

Le passage à Paris est jugé comme positif mais les jeunes individus vivent l'expérience dans une sorte d'ambivalence. S'ils sont heureux d'être là, dans le même temps ils ont hâte de savoir la date de leur retour vers leur agence. Ils paraissent clivés d'un point de vue affectif. Par ailleurs, certains subissent parfois de la pression de leurs proches. L'exemple montre les

différents univers qui interagissent au sein de l'individu induisant des attitudes et des comportements antinomiques et ambivalents.

### 3.2.3. Résultats du coaching « empathique »

L'une de nos questions de recherche concerne ce second type de coaching : *comment le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie (le décentrement de soi) facilite-t-il le décodage des agissements des recrutés ?* Au fil de notre recherche, nous avons constaté et vécu les insuffisances d'un coaching uniquement réflexif. Nous sommes confrontés sur le terrain à la difficulté de faire émerger des informations nouvelles en séance. Pour dépasser cet obstacle, nous avons choisi d'utiliser en séance l'empathie comme un autre mode de connaissance (et non uniquement comme un mode relationnel) et surtout le déplacement spatial nécessaire à l'empathie. Ce type de coaching a été réalisé sur environ une trentaine de personnes.

Ces séances de coaching ont pour objet de faire émerger les mécanismes qui induisent les comportements des individus durant cette phase de socialisation.

Notre volonté au long de ces recherches est de ne pas isoler les mécanismes individuels de leur contexte. Au contraire, nous souhaitons les éclairer à la lumière du tissu interactionnel dans lequel l'individu est immergé. Nous partons de l'hypothèse que les interactions influencent et construisent la personne. Pour éviter cette dichotomie groupe-individu et voir les résultats de ce coaching comme autre chose que des agissements individuels, nous empruntons au courant pragmatiste. Pour traiter les données des séances de coaching, nous nous sommes appuyés sur le courant pragmatiste et toujours le concept du Soi de G.H. Mead.

Nous exposons ci-dessus le détail des résultats. Le premier thème émergent concerne les croyances à la base de nos agissements. Le seconde relève des bousclements identitaires vécus par l'individu par ses interactions, qui cherche à conserver son identité. Enfin, nous abordons l'influence mutuelle des interactions.

#### **1- Les fondements pragmatistes sur lesquelles nous prenons appui**

Nous le disions précédemment, nous prenons appui sur un certain nombre de fondements issus des pragmatistes. A savoir la communication à travers la prise de rôle, l'inséparabilité de

l'individu et de son contexte, la construction de l'individu par les interactions que lui offre son environnement.

#### ***Vignette n°4 : un coaching pour se détourner de soi***

*En 2017, j'utilise le décentrement dans mes séances de coaching individuel. J'ai à titre personnel utilisé à plusieurs reprises, des jeux de rôle, des constellations ou le Clean Space... J'ai expérimenté qu'un déplacement dans l'espace, prendre la place d'un ou d'autres individus était une source de compréhension. C'est l'un des objectifs d'une séance de coaching : faire advenir de nouvelles informations jusqu'ici ignorées, tacites ou implicites. Au fur-et-à-mesure, j'ai fait évoluer ma pratique. Au début, face à la difficulté des coachés et probablement par ma faible expérience à déployer ce type d'expérience, c'est moi qui me décentre à travers des jeux de rôle et propose les nouvelles informations qui émergent.*

*L'objectif avec l'empathie c'est de se détourner de soi-même, c'est aller à l'extérieur de soi. L'utilisation du décentrement est pour moi utile à deux titres. Premièrement, se détourner de soi-même est nécessaire pour percevoir le monde (subjectif) des autres. Deuxièmement, cela nécessite de supprimer de manière passagère ses propres ressentis. Je mise sur l'extériorité de l'individu pour apprendre de nouvelles informations de la situation et sur lui-même.*

### **Résultats**

Les données issues des séances de coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie nous apprennent en trois grands thèmes : (1) les croyances, (2) les bousculements identitaires avec un individu cherchant à conserver son identité, (3) l'influence mutuelle des interactions.

Tout au long de la découverte des résultats, nous constaterons que le Soi cherchera à conserver sa spécificité. Et malgré l'idée largement répandue, la socialisation n'est pas un phénomène qui tend vers l'homogénéisation (Mead).

#### **1- Les croyances**

L'utilisation de ce coaching nous révèle rapidement les croyances inconscientes mais agissantes de l'individu. Nous revenons sur la définition donnée par les pragmatistes de la croyance, expliquons ainsi en quoi, elles sont une grille de lecture des comportements. Enfin, en

mobilisant toujours le concept du *Soi*, nous exposons comment ces croyances individuelles sont une réponse à des croyances organisationnelles.

### **Le décentrement de l'individu révèle rapidement les croyances de l'individu**

Il coexiste au sein l'individu des croyances récentes. Ses croyances sont le produit du remaniement permanent de l'individu et des croyances élaborées à des époques beaucoup plus anciennes restées comme figées. Les croyances propres au nouveau collaborateur peuvent faire obstacle à son apprentissage dans son nouvel environnement de travail. Nous présentons ci-dessous deux séances de coaching grâce auxquelles deux nouveaux collaborateurs découvrent leurs croyances sur la réussite, expliquant leurs attitudes au niveau relationnel. Nous constatons qu'en les confrontant à un autre point de vue que le leur, ils parviennent à modifier leurs croyances et (peut-être) leur comportement.

#### **Amélie est ingénieur Travaux, Victor est ingénieur au service R&D.**

On leur reproche à demi-mot un relationnel trop étriqué. Chez ETX, la communication est valorisée. Cet aspect est d'autant plus important pour Amélie, jeune ingénieur Travaux, car elle est au centre d'un énorme dispositif : clients, équipes, fournisseurs et les services support.

Même chose pour Victor. Dans cette fonction de R&D, il doit connaître et être à l'aise avec les jeunes ingénieurs Travaux qui viennent le solliciter pour leurs chantiers.

Dans cette phase d'intégration, il est fortement conseillé aux nouveaux collaborateurs d'aller à la rencontre des managers. Lors des échanges avec ceux-ci, ils apparaissent trop timides.

Avec la *carte des points de vue*, je leur demande de se regarder de la place de leurs managers (autrui regarde soi-même), également de s'imaginer avec leurs propres yeux (soi-même se regarde). Tous les deux verbalisent et partagent une même *croyance sur la réussite* : « *pour réussir il faut se concentrer sur ses dossiers* », « *parler avec les autres, c'est perdre du temps et c'est compromettre la réussite* ».

Victor partage le souvenir de son enfance dans un village africain, avec une mère qui lui rappelle sans cesse « *si tu vas jouer avec les autres, tu ne pourras pas réussir* ». Amélie évoque aussi ses études, le fait d'être une élève *parfaite*, concentrée sur son travail.

Par ailleurs, en dehors de la sphère du travail, ils sont capables de partager des activités de loisir avec leurs collègues qui les apprécient.

On voit que leurs croyances ancrées depuis l'enfance sur la réussite limitent les interactions dans leur environnement professionnel.

### **Les croyances nous offrent une grille de lecture des comportements.**

*En quoi aborder la question de la socialisation à travers les croyances est-elle pertinente ?*

Elles expliqueraient nos dispositions à agir. Brasseur (2012, p.72) écrit :

*« Les travaux menés sur cette notion mettent en évidence leurs fonctions majeures pour interpréter les situations et orienter l'action »*

Ricœur (1995) dit :

*« Les croyances c'est ce que l'on tient pour vrai ».*

Les croyances présentent une opportunité d'appréhender la variation des comportements des individus dans un nouvel environnement. D'ailleurs, c'est bien tout le projet de ce coaching « empathique » que de permettre une analyse plus en profondeur et de nous éclairer sur les motivations inconscientes qui échappent tant à l'individu qu'à l'organisation pour comprendre ce qui se joue dans cette phase de socialisation.

### **Ne pas opposer croyances individuelles et croyances organisationnelles**

Si l'enjeu de ce coaching est de faire émerger les croyances pouvant expliquer tout ou en partie les agissements de l'individu, c'est aussi aux croyances de l'organisation auxquelles se confronte celui-ci. Puisque le fonctionnement de l'organisation est également fondé sur un système de croyances sur lesquelles l'organisation s'appuie. Brown (1995, 1998) écrit :

*« La culture organisationnelle renvoie au système de croyances, de valeurs et de manières de faire acquises face aux expériences qui s'est développé durant le cours de l'histoire d'une organisation ».*

Les individus comme les organisations sont construits sur des systèmes de croyances, des dispositions à agir comme les présentent les pragmatistes.

A travers les séances de coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie, nous avons collecté les croyances individuelles. Grâce à nos discussions informelles les collaborateurs d'ETX dont

l'équipe de direction et les écrits produits par ETX, nous avons également collecté les croyances organisationnelles. Influencés par la littérature des pragmatistes, nous n'avons pas cherché à opposer les croyances individuelles avec les croyances collectives. Nous avons voulu les faire converser à l'image du concept du Soi de Mead.

### **Analyse des croyances avec le concept du *Soi* de Mead, $Soi = Je + Moi$**

Nous avons analysé de manière conjointe les croyances organisationnelles et individuelles. De G.H. Mead, nous nous appuyons sur deux idées majeures. La première largement relayée dans cette thèse concerne la socialité de l'individu à travers le concept du *Soi*. Mead nous explique que le Soi est composé de deux entités. D'abord le *Moi* qui intériorise et incorpore les différents personnages sociaux. Puis, le *Je* qui concerne l'aspect individuel de la personne, la réponse individuelle à cette communauté de pensées. Pour Mead, il n'y a pas de Soi à la naissance de l'individu, il se développe tout au long de ses interactions sociales. **Le social et l'individu sont interdépendants, ils se construisent mutuellement.**

En distinguant le *Moi* du *Je*, Mead nous invite à penser qu'il existe néanmoins un processus d'individualisation. Les différences entre les individus existent car les individus perçoivent différemment le processus social, ainsi Mead écrit (1934)

*"Le fait que les Sois individuels tiennent leur origine et leur élaboration structurale d'une source sociale commune n'exclut pas qu'existent entre les individus de grandes variations et de profondes différences".*

Nous tentons de rendre compte de l'expérience du développement du *Soi* des nouveaux entrants en examinant la conversation du *Je* et du *Moi* de l'individu. Pour cela, nous mobilisons les croyances organisationnelles et individuelles qui interagissent, en s'accordant ou en s'opposant. Mead semble, en faisant co-exister le *Moi* et le *Je*, nous permettre de voir quand il y a obstacle ou résistance durant ce temps de socialisation.

Dans le tableau suivant, nous avons mis face à face les croyances individuelles et les croyances organisationnelles. La plupart du temps les croyances organisationnelles (le *Moi*) sont antinomiques aux croyances individuelles, mais pas toutes.

## Récapitulons les croyances organisationnelles et les croyances individuelles

Tableau 4 : Récapitulatif des croyances individuelles et organisationnelles

<b>Croyances individuelles</b>	<b>Croyances de l'organisation</b>
<b>Les croyances liées à la communication</b>	<b>Les croyances liées à la communication</b>
« Ils vont croire que je ne suis pas doué » « je vais décevoir si je ne sais pas »	« Il faut poser des questions, demander des conseils, donner des idées... »
« Lorsque l'on est nouveau, on se tait » « C'est beaucoup trop tôt » « Je n'ai rien à lui dire » « Il faut avoir une raison valable pour aller voir les gens », « On parle quand on est compétent », « On va voir les autres quand on a des choses à raconter (ce n'est pas mon cas car je viens d'arriver) », « Il faut un prétexte pour aller voir des gens » « J'irai quand je serai grand » « Je vais déranger » « Parler avec les autres, c'est perdre du temps et c'est compromettre la réussite » « Une bonne élève ne perd pas son temps à parler avec les autres »	« Le meilleur conseil que je peux donner à un nouvel arrivant, c'est de communiquer beaucoup et de ne pas hésiter à aller chercher les conseils et le savoir au sein de l'entreprise »
« On ne peut pas convaincre sans preuve »	« Le moteur pour vendre, c'est rassurer »
<b>Les croyances liées à l'apprentissage</b>	<b>Les croyances liées à l'apprentissage</b>
« Il faut apprendre cool, dans le respect » « Pas besoin de nous stresser pour apprendre »	« Je recommanderai au nouvel arrivant de se plonger dans les réglementations techniques. Si vous connaissez les normes au bout des doigts, ça va mettre le client en confiance. Si on est fort techniquement, on réussit plus rapidement chez ETX »
« Pour réussir il faut se concentrer sur ses dossiers »	« On vend de la technique, on la connaît et on la maîtrise »
« Un ingénieur ça doit apprendre et proposer des nouvelles solutions, sinon tu ne sers à rien »	« On ne peut jamais s'arrêter d'innover »
<b>Les croyances liées au métier d'ingénieur Travaux</b>	<b>Les croyances liées au métier d'ingénieur Travaux</b>

« Je ne suis pas un requin » « Je ne suis pas là pour plumer qui que ce soit »	« Le conducteur de Travaux est un vrai entrepreneur, c'est un business man »
« Je suis renfermé, je suis comme ça, j'ai besoin de temps »	« Il faut du charisme, du caractère, de l'énergie, des nerfs d'acier, de la psychologie ».
« C'est un métier qui demande de la poigne, mais je n'en ai pas assez » « Quand je serai légitime, ça se sera plus facile de m'imposer » « Je ne sais pas dire non »	« Il faut être solide et bien dans sa peau »
<b>Les croyances liées à la réussite</b>	<b>Les croyances liées à la réussite</b>
« Si je fais une erreur, tu imagines ce qu'ils vont penser de moi » « Tout doit être tout le temps parfait »	Franchise : on a le droit à l'erreur/échecs mais on n'a pas le droit de cacher ses erreurs/échecs car cela peut avoir des conséquences désastreuses. On peut rattraper les choses. On ne sanctionne pas l'erreur, mais on doit savoir où l'on s'est trompé et demander de l'aide.
« Pour réussir, il faut se surinvestir »	« Soyez sérieux, soyez respectueux de l'entreprise, soyez bosseur »
« Je me débrouille tout seul »	« On ne se bat pas tout seul dans son coin et on ne bidouille pas tout seul dans son coin »
« Moi, la réussite c'est tout seul que j'y arrive »	« Chez ETX, j'étais épaulé et autonome »
« Si je demande, il va croire que je ne sais rien, il va penser que je suis nul »	« L'harmonisation des méthodes de travail et la transparence sont des moyens efficaces de réduire les risques. »

***Quelle conclusion pour donner suite à ce tableau :***

L'adaptation de l'individu est loin d'être systématique. Le *Je* cherche, à travers ses croyances à s'affirmer. Les messages organisationnels (donc le *Moi*) mettent en tension le *Je* identitaire de l'individu. Certaines croyances organisationnelles viennent confronter l'individu dans sa construction. Exemple, les croyances individuelles portant sur la communication sont nombreuses, et largement discutées dans les séances. Car la communication est centrale chez ETX, tant dans la culture de l'entreprise que dans les rôles exercés.

Les nouveaux collaborateurs maintiennent inconsciemment leurs croyances afin d'éviter un changement qu'il leur semble encore difficile. Les croyances, dès lors, jouent un rôle de préservation. Enfin, concernant la communication, il y a toujours une part de risque que certains nouveaux arrivants préfèrent (temporairement) ne pas prendre.

Les croyances individuelles émergent par la confrontation avec l'environnement. Le *Je* de l'individu s'oppose parfois à l'injonction du groupe. L'individu, lui cherche à maintenir ce qui le construit. Abordons un autre résultat celui des bousclements identitaires.

## **2- Les bousclements identitaires**

Nous présentons ci-dessous deux cas qui illustrent les secousses identitaires des individus en pleine socialisation. Les exemples montrent également comment le Soi cherche à conserver sa spécificité. Le premier cas, il s'agit de Vanessa, ingénieur confrontée à une demande organisationnelle qui n'est pas alignée avec l'image qu'elle a d'elle-même et de son rôle dans l'organisation. Le second cas est celui de Laurie se confrontant à l'image qu'elle a d'elle-même dans l'apprentissage.

*Vanessa, « Je ne suis pas un requin »*

Nous présentons Vanessa, conductrice de travaux mal à l'aise avec la dimension commerciale de son poste. L'extrait de ce cas a pour visée de mettre en avant une première idée, avec ce mouvement vers autrui, l'individu se confronte à sa propre identité.

**Vanessa, Conducteur de Travaux (CDT).** Pour la décrire en quelques mots, Vanessa est une jeune femme extravertie, dotée d'un excellent relationnel et d'une forte personnalité. Cela tombe bien car elle est l'une des rares femmes occupant un poste de Conducteur de travaux dans cette organisation. Dans la culture de cette entreprise les ingénieurs Travaux sont très présents commercialement auprès de leur client. C'est loin de l'idée que l'on peut se faire traditionnellement de ce poste, généralement tournée vers la technique. Elle n'est pas à l'aise sur le plan commercial. Elle exprime ses difficultés à vendre mais également à négocier avec les fournisseurs. Elle se déplace successivement dans la *carte des points de vue*, dans les cases *autrui regarde par soi-même et soi-même se regarde*.

Ces deux positions lui permettent de conscientiser **immédiatement** et de verbaliser ce contre quoi elle lutte (inconsciemment). En premier lieu, elle déclare « je ne suis pas un requin » à l'égard du client. Deuxièmement, elle n'est pas là pour « plumer » ses fournisseurs. L'image du requin est évidemment très forte. En tout cas, c'est l'image qui lui vient dans cette situation. Avec cette représentation du « requin », il semble logique d'avoir des difficultés à faire du commercial.

**Avec ce mouvement vers les autres, c'est à sa propre identité que la personne coachée se confronte.**

Bien qu'extravertie et possédant un bon relationnel, Vanessa vit mal avec l'aspect commercial de son poste. Comme tous les autres collaborateurs, elle a une formation d'ingénieur et s'épanouit davantage dans la technique. Dans cette séance, elle-même est interpellée par l'image du commercial « requin » qu'elle verbalise. En se mettant à *la place du client*, elle visualise un commercial comme une personne apportant des solutions à son client, solutions dont il a besoin. De négatif, ce nouveau point de vue lui montre qu'elle a un rôle positif à jouer. De requin, elle devient partenaire.

Même chose, lorsqu'elle se place « du point de vue » du fournisseur, elle réalise que la première pensée du fournisseur n'est pas de se demander si elle va le « plumer ». Il voit surtout en elle une opportunité de faire des affaires. Grâce au déplacement effectué, elle prend conscience des différentes façons d'envisager les situations. Avec ce mouvement vers les autres, c'est à sa propre identité qu'elle se confronte.

### **L'image que Laurie pose sur elle-même, influence son apprentissage**

Le second cas de coaching concerne Laurie. Celle-ci nous parle des difficultés dans son apprentissage et surtout des difficultés relationnelles avec son collègue chargé de faire la passation.

Laurie remplace Yannick, sur le point de quitter l'entreprise. Elle nous raconte : « Yannick, à la veille des vacances, gère mal un surcroît de travail. Il est au bord du burnout ». Elle le décrit

comme difficile à vivre. Elle doit reprendre une partie de son poste mais la passation se passe très mal. Ce sera le sujet de cette séance, car ils sont en conflit. Elle me déclare que leur façon d’appréhender le travail est totalement opposée. Elle se définit comme étant dans l’immédiateté, la vitesse (« parfois la précipitation »), l’intuition, la relation, la négociation. A l’opposé, elle décrit Yannick, comme méticuleux, dans la lenteur, dans la perfection, dans le détail permanent. La tension monte entre eux, lorsqu’il s’agit de faire la passation des tableaux croisés dynamiques, de comprendre les calculs, d’appréhender les achats de l’entreprise par secteur. Laurie, lors de ce début de coaching parle vite, très vite. Elle est agitée. Elle dit sa colère, son incompréhension face à « ces tableaux, la lenteur, la complexité des explications » de Yannick. De son côté, il lui demande « du calme, de l’attention ». Plus il est lent, plus elle s’agite. Elle veut comprendre vite, il lui explique lentement. Laurie parle en boucle de la lenteur et du manque de pédagogie de son collègue. Elle tourne en rond. Ses compétences relationnelles et émotionnelles sont dégradées. Elle a des difficultés à ajuster ses émotions, notamment sa colère, et à relativiser. Sa capacité d’empathie est altérée. La vision qu’elle a de son collègue est figée. Je guide les déplacements de Laurie, en suivant *la carte des points de vue*. À la suite de ces déplacements, elle bascule dans une autre vision. Elle voit en Yannick, quelqu’un qui lui veut du bien, qui la trouve trop agitée, qui « cherche à la calmer ». Elle est médusée.

Laurie commence à prendre conscience du degré de réciprocité et de symétrie dans la relation avec Yannick, mais surtout, elle prend conscience de son propre état d’agitation et d’impatience. Peut-être prend-elle aussi conscience de l’effet d’inhibition qu’elle produit chez son collègue. Je formule alors une hypothèse : « Imaginons qu’il ne s’agisse pas d’un manque de pédagogie de votre collègue. Ni d’une envie de vous nuire ou de vous agacer. Au contraire il tient à cette démarche de vous faire grandir, parce que cela fait partie de sa démarche personnelle. Cela vient challenger votre propre conception de l’apprentissage et vous oblige à vous poser ». A ce moment précis, la séance bascule. Jusque-là dans la plainte, agitée, en résistance, elle lâche prise et reconnaît que l’apprentissage (et depuis son plus jeune âge) la met dans un état d’agitation. Elle parle d’un manque de confiance sur ce sujet en particulier.

Le cas mérite d’être discuté. Il montre que l’image que Laurie pose sur elle-même, influence son apprentissage. Pour elle, apprendre doit aller vite. La lenteur et les efforts qu’impose la complexité lui sont pénibles. La façon dont elle conçoit la manière d’apprendre est à l’opposé

de celle de son collègue entraînant de réelles difficultés de coopération. Ceci montre comment les croyances pèsent sur les relations interindividuelles.

On le voit, les nouvelles interactions de Laurie l'influencent. Elle est incitée à s'interroger, voire à abandonner des comportements antérieurs.

### **3-L'influence de ses propres agissements**

Nous montrons, dans un autre exemple, comment l'empathie et son décentrement permet une prise de conscience de ses agissements. La personne réalise comment ses comportements influencent la communication avec son manager.

Voici un autre cas, celui d'Ahmed, un jeune ingénieur qui a rejoint le service commercial.

#### **Le cas d'Ahmed**

Il arrive à notre séance de coaching un peu « mi-figue mi-raisin » comme il le dit lui-même. Il dit avoir des problèmes relationnels avec son manager dont il conteste les valeurs. Il nous décrit son manager comme une personne qui lui manque de respect. Il nous traduit deux modes d'apprentissage franchement différents. Ce manager très exigeant fait part de ses doutes de manière très direct, sur le sérieux des devis réalisés par Ahmed. Cette franchise déstabilise Ahmed qui se braque. La situation est bloquée. Nous proposons donc à notre jeune coaché, s'il le souhaite de se décentrer, de se déplacer selon la carte des points de vue. Il se glisse facilement dans l'exercice. Il est prompt à se mettre à la place de son manager. Il nous raconte qu'en se regardant du point de vue du manager, il s'est senti très agacé par son propre comportement. Il en déduit, dans un premier temps qu'ils s'agacent mutuellement. Dans un second temps, il comprend que son manager est insécurisé par sa communication « *qu'il juge trop décontracté* » selon ses mots. Plus le manager est stressé, plus il est exigeant et met en doute la motivation de ce nouveau collaborateur. Précisons tout de suite, qu'il ne s'agit pas ici d'accepter le comportement du manager ou de faire accepter ce type de comportement, ni de l'excuser. Nous cherchons à comprendre comment se passent les interactions, comment se construit la relation. Ici, leur relation est pleine de méfiance. D'un côté Ahmed cherche le respect, de l'autre un manager qui tient des propos assez directs.

### **Résumons-nous.**

Face à des difficultés ressenties avec un coaching purement réflexif, nous avons mis en place un coaching qui n'invite pas à l'intériorité, mais au contraire à se décentrer de soi. A cet effet, nous avons utilisé l'empathie comme un mode de connaissance avec comme moteur le déplacement spatial nécessaire à l'empathie. Ce décentrement de soi a permis d'accéder à de nouvelles sources d'informations jusqu'alors inconscientes. Dans un souci de ne pas isoler les mécanismes individuels de l'environnement dont ils sont constitutifs, nous nous sommes appuyés sur le courant pragmatiste : l'homme est inséparable de son contexte, l'individu se construit par ses interactions. Voici les résultats :

Rapidement, les séances font émerger les croyances, c'est à dire les dispositions à agir des individus, selon les pragmatistes.

Nous avons rapproché ces croyances individuelles des croyances organisationnelles. Premier constat, les croyances individuelles sont en résonance avec le contexte. Deuxième constat, l'individu, à travers ses croyances, tend à son individualisation. Cela vient soutenir l'hypothèse de Mead, le phénomène de socialisation n'est pas nécessairement un phénomène homogène.

Ce coaching fait également émerger les remous identitaires provoqués par le nouvel environnement professionnel. Nous nous sommes appuyés sur plusieurs exemples. Celui d'Amélie et Victor concernant la réussite. Celui de Vanessa qui met en opposition un profil technique et l'obligation commerciale. Celui de Laurie défiée dans son apprentissage- Enfin, le cas d'Ahmed qui se trouve dans une impasse relationnelle. Pour tous, nous faisons le constat que le déplacement à l'extérieur d'eux-mêmes leur permettent de percevoir leur comportement et comprennent comment cela influence la relation.

### **3.3. Émergence d'une autre figure dans l'accompagnement : le passeur**

Au début de nos travaux, nous avons vu notre rôle, comme essentiellement celui d'un coach. Nous avons pris conscience qu'il s'agissait d'un rôle plus vaste, notamment grâce à ce travail de mise à distance. Nous nous sommes également appuyés sur les travaux de Paul.

Paul (2017) nous invite à considérer l'accompagnement dans une institution comme une demande sociale qui soulèvent les questions suivantes : *Qu'est-ce qu'on fait quand on*

*accompagne ? Pour qui je me prends ? Pour qui je prends l'autre ? Quel type de relation j'instaure ?* A partir de ce questionnaire, nous avons interprété le contenu de nos missions, partagées tout au long de cette thèse.

La première partie est dédiée à l'accompagnement en général. Nous nous décrivons comme une figure transitionnelle au service d'un passage, d'une initiation. Nous nous sommes perçus comme un tiers qui accompagne un rite de passage, un changement d'état.

Puis, nous avons investis les différents rôles de l'accompagnement. A l'issue de ce questionnaire, nous constatons que notre rôle recoupe différentes figures de l'accompagnement : le passeur, le mentor, le coach mobilisant à la fois l'entraînement et la maïeutique.

En préambule, nous présentons le fondement éthique de notre accompagnement qui a participé de notre posture durant cette recherche.

### **Accompagner, c'est trois renoncements**

Avant de nous concentrer sur les rôles endossés dans le cadre de notre recherche-action, trois renoncements (Paul, 2022) nous semblent nécessaires à l'accompagnement : le non-pouvoir (sur autrui), le non-savoir à sa place, le non-vouloir (solutionner sa situation)

Le fondement de notre accompagnement est bien celui d'une démarche éthique, qui s'apparente au serment d'Hippocrate. Voici deux extraits valorisant notre engagement :

*« Je respecterai toutes les personnes, leur autonomie et leur volonté, sans aucune discrimination selon leur état ou leurs convictions. Je ne tromperai jamais leur confiance et n'exploiterai pas le pouvoir hérité des circonstances pour forcer les consciences ».*

Quant à Paul (2022), sur l'éthique, elle écrit :

*« La première nuisance est de se substituer à l'autre : penser, dire, faire à sa place. Cette substitution est un acte d'ingérence, une négation de l'autre en tant qu'autre ».*

## Où nous situer dans l'accompagnement ?

Au début de ses recherches, nous nous sommes vus comme coach. Au fur-et-à-mesure de cette mise à distance, notre rôle au sein du processus de socialisation semble bien plus vaste que celui imaginé initialement. Fort de ce constat, nous avons revisité les figures de l'accompagnement. Nous nous sommes interrogés sur le sens de nos actions.

Pour nous situer, nous avons eu recours à la littérature dédiée à l'accompagnement en général. Nous ne nous sommes pas restreints à celle du coaching. Nous nous sommes beaucoup appuyés sur les travaux de Paul.

Soulignons d'abord la difficulté de parler d'accompagnement. La définition est un fourre-tout sémantique (Le Bouëdec), de flou conceptuel, de surcharge de sens etc. Paul parle en 2004, il y a presque vingt ans, de l'accompagnement comme d'une nébuleuse, rien ne semble avoir évolué. Nous proposons de nous situer dans cette nébuleuse :

1) Le mot accompagnement s'inscrit dans la sémantique même du verbe accompagner, *accompagnis, ac (vers), cum (avec), pagnis (pain)* [dote] l'accompagnement d'une double dimension de relation et de cheminement.

2) Cette figure *d'autorité*, signifiant *au-dessus* correspond à une figure liée à l'expertise qui fut loin de notre intervention. Nous n'en savions pas plus qu'eux, voire moins. Nous n'avons aucune compétence technique, ni en BTP, ni en Travaux, spéciaux, ni en étanchéité, ni en tant que conducteur de travaux, ni en tant que collaborateur de l'entreprise...

3) Notre rôle : être *à côté* comme traducteur, décodeur des événements et observateur de leur parcours d'intégration. Quant à générer le changement chez l'individu, Freud, en 1925, dans la *préface* à "*Jeunesse à l'abandon*" d'Aichhorn (1925) écrit :

*« Il y a très longtemps déjà, j'ai fait mien le mot plaisant qui veut qu'il y ait trois métiers impossibles : éduquer, guérir, gouverner ; j'avais déjà largement de quoi faire avec le second des trois. Mais je ne méconnais pas pour autant la valeur sociale du travail de mes amis éducateurs ».*

Nous avons engagé un travail pour définir les différents rôles que cela recoupe dans l'univers de l'accompagnement. Nous le verrons, dans les lignes suivantes, notre fonction se rapproche

d'une fonction de passeur. Nous avons introduit l'idée d'une *figure transitionnelle* pour faciliter le passage entre deux univers, à l'image des rites passages. Dans un paragraphe, nous posons la question de notre rôle sous l'angle de la finalité, *A quoi servons-nous ?* Un débat dont nous ne pouvons pas nous dispenser.

### ***Nos différents rôles***

Ce schéma rassemble tous les verbes d'action liés à l'accompagnement d'une personne.

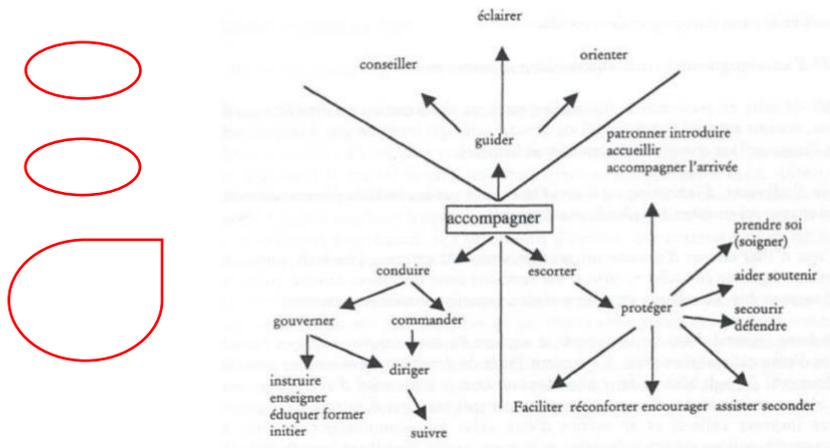


Figure 12 : Schéma rassemblant la totalité des verbes d'action liés à l'accompagnement d'une personne

A partir des deux figures ci-dessous, nous empruntons à l'accompagnement le fait de guider et d'escorter les individus, induisant les verbes d'action comme éclairer, conseiller, orienter mais aussi accueillir et accompagner l'arrivée.

Tableau synthétique des pratiques d'accompagnement

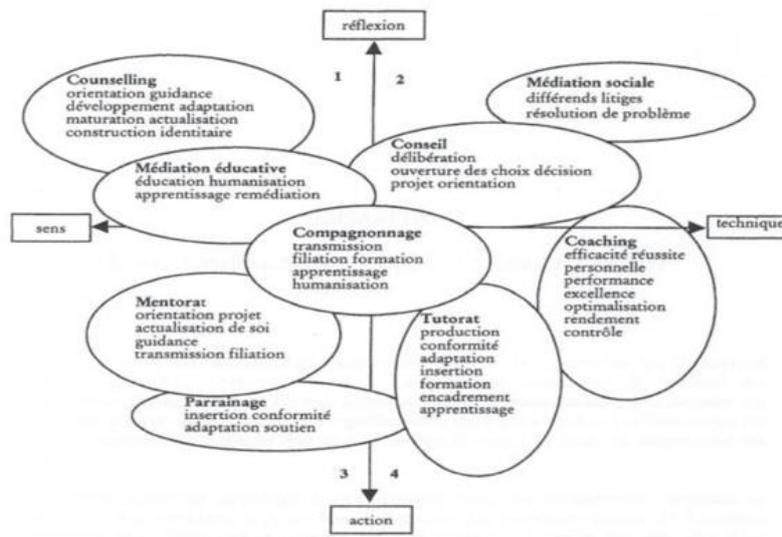


Figure 13 : Tableau synthétique des pratiques d'accompagnement

Pour présenter les différentes figures, l’auteur (Paul) utilise deux axes. Le premier concerne celui de l’action / réflexion, le second axe concerne celui du sens et de la technique. A la lecture de ce schéma, nous nous retrouvons dans les figures du mentor et du coach.

### *Accompagner une étape, un passage*

Nous incarnons une figure de transition, dans la mesure où notre rôle est d’accompagner le passage de ces séquences professionnelles successives : l’entrée dans la vie active, dans un nouvel environnement, un nouveau métier, un nouvel rôle.

Nous revendiquons ce rôle de passeur, dans le sens donné par Paul (2022)

*« Car le passeur ne passe pas. Est passeur celui qui assure les conditions d’une transition (d’une conception à une autre) et d’une transformation (du sujet et de ses représentations) ».*

Paul (2022) complète cette description du passeur :

*« Qui sachant très bien que nul ne peut faire la traversée à la place de l’autre, se mettra au service de cette traversée ».*

### *Séparateur – Agrégateur-*

Notre rôle contient une dimension initiatique à l'image d'un rite de passage. Il accompagne un changement de statut : celui de jeune arrivant à un membre actif d'un nouveau groupe.

En effet, cette période d'apprentissage est pensée comme une période d'initiation, durant laquelle l'individu acquiert de nouveaux savoirs et un statut. Pour Van Gennep (1909), à l'origine de la théorie sur les rites de passage, il s'agit d'accompagner les changements de lieu, d'état, de statut ou de fonction selon un schéma ternaire : préliminaire (séparation), liminaire (sur le seuil), post-liminaire (agrégation). Cela révèle deux missions : séparateur et agrégateur.

En effet, dans le cadre de notre intervention, nous avons accompagné les nouveaux collaborateurs dès leur arrivée, durant les six premiers mois à la manière d'un rite de passage. Ce rite joue un rôle de séparateur, dans le sens où l'individu se défait de ses anciens habits. Il joue également un rôle d'agrégateur, dans la mesure où il trouve sa place avec de nouveaux habits dans un groupe.

Gluckman (1962) ajoute une notion aux rites de passages tels que les décrit Van Gennep. Pour lui, les rites de passage ont aussi pour vocation à résoudre des conflits ou les tensions. C'est là également notre rôle que d'accompagner les tensions inhérentes à cette transition.

### **Au-delà de la figure transitionnelle du passeur, nous explorons les autres figures possiblement mobilisées durant cette recherche-action.**

Nous mettons en avant les compétences spécifiques et nécessaires pour accompagner une transition et favoriser la transformation.

#### **- Le mentor, donne la permission de l'expérience**

Comme l'écrit Le Bouedec (1998) le mentor est « **un passeur passant** ». Le mentor semble, aussi, valoriser les leçons apprises par l'expérience. Paul (2022) nous dit ceci

*« Le mentor n'est pas un modèle, mais se contente de faire signe pour entreprendre l'aventure d'une existence humaine qui l'a lui-même éprouvé. Contrairement à l'enseignement socratique et à sa maïeutique, le mentorat valorise non point le dialogue et la réflexion, mais l'expérience, ses apprentissages et les leçons qu'on en tire pour sa gouverne ».*

- **Un coach qui valorise l'entraînement et la maïeutique**

Le coaching dans lequel nous nous sommes inscrits dans cette recherche, mobilise *la maïeutique et l'entraînement*

*« Le premier est basé sur le challenge, l'épreuve, la réussite quand le second s'inscrit dans une démarche de réflexivité, soutenue par un accompagnement méthodique non directif » (Paul, 2011, p.123 à 147).*

*La maïeutique* contribue à faciliter la parole. Le coaché dit **et s'entend dire**. Pour Freire (1968), référence en termes de sciences de l'éducation, il s'agit de la première prise de pouvoir sur une situation. « **S'entendre dire** » résume deux de nos convictions :

- Le fait de s'entend dire induit la notion de déplacement, l'homme se prend pour objet. Il s'observe. Il se décentre et s'entend dire.
- Cela suppose la présence d'un tiers. L'intersubjectivité précède la subjectivité. Je m'entends dire à l'autre. Autrui favorise ma prise de conscience. Cette approche va dans le sens d'une socialité qui précéderait l'individualité.

Pour soutenir le questionnement du coaché, nous avons valorisé deux questions : *Comment faites-vous ce que vous faites ? Et qu'est-ce que cela vous fait ?*

*L'entraînement*. Les jeunes ingénieurs traverseront un certain nombre d'épreuves, à l'image du mythe du héros. Il nous est arrivé de les soutenir durant ces épreuves. Nous les avons poussés à s'entraîner comme pourrait le faire un coach sportif : révision des procédés techniques, des procédés en sécurité, relecture des dossiers, entraînements avec des collaborateurs, demande de feedbacks...

### **Résumons-nous.**

Dans les lignes ci-dessus, nous avons réexaminé notre rôle. Nous l'avions initialement vu comme un rôle unique de coach. A la fin de cette thèse, nous sommes conscients que notre rôle a été plus vaste. Nous énumérons les différentes figures de l'accompagnement arborées.

Quel que soit le rôle ou les rôles tenus durant cette recherche, le fondement de notre accompagnement réside dans trois renoncements (Paul, 2022) : le non-pouvoir (sur autrui), le non-savoir (à sa place), le non-vouloir (solutionner sa situation). Ajoutons le serment d'Hippocrate « *je ne tromperai jamais leur confiance et n'exploiterai pas le pouvoir hérité des circonstances pour forcer les consciences* ». En tout cas, comme Paul (2007) nous avons toujours veillé à ne pas nous substituer à l'autre.

Auprès de ces jeunes ingénieurs, nous incarnons une figure de transition, celle du passeur. Dans la mesure où notre rôle est bien d'accompagner une nouvelle étape ou une séquence de vie de l'individu.

Notre rôle possède une dimension initiatique à l'image d'un rite de passage. Van Gennepe décrit également dans ses travaux d'anthropologie, la fonction de séparateur et d'agrégateur, qui ont fait partie de notre rôle. Pour Gluckman (1962), les rites de passage ont également vocation à résoudre des conflits ou des tensions. Au-delà de la figure du passeur, nous empruntons au mentor. Celui-ci donne la permission, favorise les leçons à partir de l'expérience. Ensuite, nous avons emprunté au coach sportif. Lui, entraîne et soutient pendant les épreuves. Enfin, la maïeutique est bien présente dans les séances, jalonnées par deux questions : *Comment faites-vous ce que vous faites ? Et qu'est-ce que cela vous fait ?* C'est bien dans l'intersubjectivité que le coaché se découvre.

## SYNTHESE DE NOS RESULTATS

L'arrivée au sein d'un nouvel environnement professionnel est perçue comme l'un des moments les plus marquants de la carrière d'un individu. En gestion, le terme de socialisation organisationnelle est utilisé pour comprendre comment un individu nouvellement recruté va s'intégrer dans un nouvel espace organisationnel.

### **Nos travaux de thèse se situent à l'intersection de plusieurs limites identifiées dans la recherche en socialisation organisationnelle.**

1/La première limite concerne la dimension contextuelle de la socialisation organisationnelle. L'essentiel des travaux s'inscrit dans une approche universaliste de la socialisation. Depuis quelques années, seulement quelques chercheurs dont Bargues réalisent des travaux de recherche au sein de PME/PMI.

2/Enfin, une autre limite relève d'un manque de connaissances empiriques des actions réalisées par les organisations et de leurs membres au point de parler de la socialisation comme « d'une boîte noire » (Ashforth, 2012; B. Ashforth et al., 2014; Vancouver & Warren, 2012).

3/La recherche a longtemps considéré les nouveaux membres comme passifs lors de leur intégration surtout lorsqu'il s'agit de maintenir ou de reproduire un rôle.

Nos travaux de thèse ont pour ambition de faire émerger une grammaire de la socialisation dans un contexte peu étudié, une entreprise de taille intermédiaire innovante, en croissance, sur un marché de l'emploi sur lequel il n'existe aucune formation académique, ni diplomation dédiée à son métier celui de l'étanchéité.

### **Au préalable de nos résultats, rappelons nos questions de recherche :**

- Quelles sont les conséquences du contexte organisationnel d'ETX sur la socialisation de ses nouveaux membres ? Comment les enjeux organisationnels influencent-ils les activités et processus de socialisation ? Qu'avons-nous observé sur la socialisation de ses nouveaux membres ?
- Comment le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie (le décentrement de soi) facilite-t-il le décodage des agissements des jeunes diplômés nouvellement recrutés ?

- A quelles difficultés ou obstacles doivent faire face, lors de leur intégration, de jeunes ingénieurs sans expérience dans le métier des Travaux Spéciaux ? Quels sont les mécanismes qui se jouent au cours de cette intégration ?

### **Les résultats**

Nous avons organisé la présentation de nos résultats de la manière suivante. La première partie est dédiée à la description du processus de socialisation mise en œuvre, contribuant à dépasser la critique d'une socialisation organisationnelle décrite comme d'une boîte noire par les chercheurs. La seconde partie est dédiée aux conséquences du contexte de cette entreprise sur la manière de socialiser ses nouveaux membres. La troisième partie est consacrée aux résultats obtenus par les séances de coaching.

**1) La première partie est dédiée à la description du processus de socialisation dont voici les principales caractéristiques :**

- **La socialisation organisationnelle est décrite comme une action collective d'apprentissage organisationnel,**

Elle agit autant sur les nouveaux arrivants que sur les membres actuels de son organisation. Parallèlement, les dirigeants d'ETX portent une conviction majeure : le nouveau membre exerce un rôle central dans cette dynamique d'apprentissage. Pour favoriser l'appropriation de leur rôle, ETX engage une démarche exigeante et cadrée en termes de formation.

Face à l'inexpérience de la cible, le parcours est balisé, on ritualise les premières interactions, on forme dès les premières heures. ETX ne demande pas aux nouveaux arrivants de contribuer directement à la production de valeur. La première démarche des nouveaux arrivants, qu'ils soient ingénieurs études ou ingénieurs travaux, est de se former aux différents procédés de l'étanchéité et à leurs rôles dans l'organisation. Elle cadre les premiers moments dans l'organisation et ritualise l'arrivée des nouveaux membres de son organisation.

- **Le dispositif d'accueil est à la fois un rite de séparation et d'agrégation,** car il est une coupure destinée à souligner la différence entre l'état antérieur et celui qui va advenir.

Nous l'avons expliqué, les arrivées des nouveaux collaborateurs sont centralisées sur certaines dates, ETX constitue ainsi des promotions. La promotion contribue à créer, à la fois, des premières interactions rassurantes dans un environnement inconnu et à constituer son premier réseau chez ETX. L'information est cadrée, massive auprès de ces jeunes arrivants.

- **Les pratiques d'apprentissage prennent différentes formes selon le rôle organisationnel du nouvel arrivant**

La réalité organisationnelle n'est pas homogène concernant les pratiques d'apprentissage. Elle prend différentes formes selon le rôle du nouvel arrivant. Effectivement, elles prennent différentes formes si le nouvel arrivant appartient au service Commercial ou au service Travaux. Au service Travaux, la formation sur *le tas* constitue parfois un premier obstacle mais elle est largement valorisée par des jeunes ingénieurs réclamant un métier qui *bouge*. Les jeunes ingénieurs cherchent l'autonomie et les responsabilités. Le sentiment d'incompétence et le stress ressentis, sont atténués par le niveau de responsabilités que l'on semble leur confier. Alors qu'au service commercial, le jeune ingénieur est cantonné durant de longues semaines dans une formation académique portant uniquement sur la technique.

- **La pression organisationnelle est constitutive du processus de socialisation avec des itérations entre pression et apprentissage.**

Leur apprentissage est ponctué de modules de formation et d'entretiens évaluant leur état d'avancement. Les entretiens sont réalisés par les principaux directeurs d'ETX qui s'investissent fortement dans ce processus.

## **2) La seconde partie de nos résultats est dédiée aux conséquences du contexte de cette entreprise sur la façon dont elle socialise ses nouveaux membres.**

Nous avons contextualisé nos travaux dans le champ de recherche dédié au travail institutionnel à partir des travaux de Lawrence et Suddaby.

Car tout au long des sept années durant lesquelles s'inscrivent notre recherche, nous faisons le constat suivant : malgré la croissance des effectifs de l'organisation, il existe une vraie stabilité des rôles et de la culture de l'organisation. La socialisation de nouveaux individus est facteur de maintien de l'institution. Les travaux de Lawrence et Suddaby nous montrent qu'il n'y aurait rien de mécanique, ni d'automatique dans la façon dont une institution se perpétue. Nous montrons que l'ordre institutionnel chez ETX se maintient **essentiellement à travers** le discours des acteurs d'ETX. D'ailleurs, Mumby et Clair l'écrivent :

*« Les organisations existent dans la mesure où ses membres les créent par le discours » (1997, p. 181).*

Nous retranscrivons les éléments de langage, les croyances et l'utilisation du mythe du héros auprès des nouveaux entrants qui permettent la reproduction d'éléments institutionnalisés.

**Nous montrons que la socialisation est un outil au service de la maintenance de sa culture organisationnelle et de la multiplication de ses compétences.** Nous décrivons et expliquons en quoi :

1/ le contexte de fort développement de cette entreprise et le manque de compétences de ses nouveaux membres sur son métier, le métier de l'étanchéité agit sur la façon de les socialiser,

2/ la socialisation organisationnelle contribue à reproduire le savoir-faire, maintenir les rôles et la culture de l'entreprise. Nous décrivons l'important déploiement de moyens par l'organisation pour réduire son taux d'attrition, favoriser l'apprentissage de ses nouveaux membres dans la perspective de maintenir ses rôles organisationnels et dans le même temps favoriser des comportements pro-actifs dans l'apprentissage de leur rôle.

3/ *l'intégration est une action collective.* Les nouveaux arrivants sont tout autant impliqués dans la reproduction de leur rôle que les membres de l'organisation qui soutiennent, favorisent, voire les engagent fermement dans cette démarche.

**3) La troisième partie est dédiée aux résultats de notre outil d'exploration principal, le coaching.**

Pour terminer, nous l'avons souligné les données récoltées proviennent de deux types de coaching, le coaching réflexif et le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie.

**A partir des données analysées, plusieurs faits émergent : (1) la socialisation chez ETX est un processus de transformation d'un ingénieur en un manager, (2) l'ambivalence vécue par les jeunes ingénieurs recrutés pour la province et montrons en quoi ce clivage expliquerait certains de leurs comportements, (3) les croyances.**

La première partie est dédiée à la mise en lumière du processus de transformation d'un ingénieur en un manager. En amont, nous recensons les difficultés formulées par les nouveaux arrivants à savoir : intensité relationnelle, pressions commerciale, charge administrative et financière et la gestion stressante du risque sont les points énoncés comme de sérieuses difficultés dans leur intégration.

Ensuite, nous consacrons une séquence au rôle de l'organisation dans cette transformation. Nous soulignons le rôle des interactions du nouvel arrivant avec sa hiérarchie qui valorise les comportements de manager et d'entrepreneur. Pour continuer, nous montrons comment cette transformation passe aussi par la gestion financière, via les outils comme SAP. Enfin, nous listons de nouveaux obstacles à cette transformation à savoir les problèmes de tutorat, l'inconfort et l'incertitude relationnelle.

Pour mieux comprendre cette transformation d'un ingénieur en un manager, nous sommes retournés dans la littérature pour voir comme les chercheurs définissent un ingénieur et un manager.

Si la littérature fait de la dimension technique un élément fort voire déterminant, d'autres chercheurs soutiennent qu'il est nécessaire à l'ingénieur de développer de nouveaux types de savoirs (humains, gestion etc...). Finalement et au regard de ce que nous constaterons, la demande faite par l'organisation aux ingénieurs est loin de leur acquis académique. Cette

demande se rapproche davantage de la définition que donne Mintzberg (2004) du rôle de manager à savoir : tisser des relations, accéder à l'information et prendre des décisions.

**(2) L'ambivalence vécue par les jeunes ingénieurs recrutés pour la province et en quoi ce clivage expliquerait certains de leurs comportements.**

Nous partageons un second exemple avec l'intégration des ingénieurs localisées dans les agences en province. Le rythme de recrutement est également dynamique dans les agences en province. Les jeunes ingénieurs recrutés pour la Province, avant d'intégrer leurs agences viennent systématiquement se former à Paris durant plusieurs mois.

Le passage à Paris est jugé comme positif mais les jeunes individus vivent l'expérience dans l'ambivalence. Car s'ils sont heureux d'être là, dans le même temps ils ont hâte de savoir quand ils vont pouvoir repartir. Ils sont clivés d'un point de vue affectif. Par ailleurs, certains subissent parfois de la pression de leurs proches. L'exemple vient nous montrer que différents univers interagissent au sein de l'individu induisant des attitudes et des comportements antinomiques et ambivalents.

Rapidement dans les séances émergent les croyances des individus, que nous considérons les avec les pragmatistes comme des « dispositions à agir des individus ».

- Nous avons rapproché ces croyances individuelles des croyances organisationnelles. Premièrement, les croyances individuelles sont en résonance avec le contexte. Deuxièmement, l'individu à travers ses croyances tend à son individualisation. Cela vient soutenir l'hypothèse de Mead que le phénomène de socialisation n'est pas nécessairement un phénomène homogène.
- Ce coaching fait également émerger les remous identitaires provoqués par le nouvel environnement professionnel. Nous nous sommes appuyés sur plusieurs exemples. Celui d'Amélie et Victor concernant la réussite. Ensuite le cas de Vanessa met en opposition un profil technique et l'obligation commerciale. Puis, Laurie nous parle de son image dans l'apprentissage. Enfin il y a le cas d'Ahmed, dans une impasse

relationnelle avec son manager. Pour tous, nous avons constaté les effets d'un déplacement à l'extérieur de soi. Les individus perçoivent leur comportement et comprennent comment cela influence la relation.

Dans le chapitre suivant, nous entamons une discussion à partir de nos résultats. Ensuite, nous partageons quelques préconisations managériales. Nous terminons en évoquant à la fois les intérêts et les limites de l'approche pragmatiste et du coaching comme outil d'exploration.

## **Chapitre 2. Les discussions**

Dans une première partie, nous rappelons les principaux résultats de notre recherche. Puis, nous entamons une discussion les concernant en les comparant avec la littérature. Nous concluons par quelques préconisations managériales. Au préalable, nous rappelons nos trois questions de recherche.

### **Rappel de notre recherche et de nos résultats**

A partir des limites identifiées lors de la revue de la littérature, nous avons fait émerger notre question de recherche pour guider notre exploration :

*Première question :* Quelles sont les conséquences du contexte organisationnel d'ETX sur la socialisation de ses nouveaux membres ? Comment les enjeux organisationnels influencent-ils les activités et processus de socialisation ? Qu'avons-nous observé sur la socialisation de ses nouveaux membres ?

*Seconde question :* A quelles difficultés ou obstacles doivent faire face, lors de leur intégration, de jeunes ingénieurs sans expérience dans le métier des Travaux Spéciaux ? Quels sont les mécanismes qui se jouent au cours de cette intégration ?

*Troisième question :* Comment le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie (le décentrement de soi) facilite-t-il le décodage des agissements des jeunes diplômés nouvellement recrutés ?

A partir des données issues de notre recherche, rappelons nos résultats que nous proposons de discuter avec la littérature :

### **Résultat 1**

**Dans le cadre d'une organisation dont la compétence est rare, voulant transmettre son "savoir-faire", la socialisation organisationnelle est une construction sociale dédiée à la perpétuation de ce savoir-faire, au maintien de sa culture et de ses rôles organisationnels. Pour cela, trois éléments doivent être mobilisés : une action collective, la proactivité des nouveaux entrants et une production discursive.**

### **Résultat 2**

**L'impact du contexte externe est tout aussi majeur que l'impact du contexte interne sur la façon de concevoir la socialisation de ses nouveaux membres.**

### **Résultat 3**

**Durant cette phase liminale (M.A Van Gennep, 1909) de la socialisation, dite aussi la phase d'agrégation, les pratiques organisationnelles d'apprentissages peuvent différer selon le rôle du nouveau collaborateur, tout en ayant un tronc commun portant sur le savoir-faire et la culture de l'entreprise.**

### **Résultat 4**

**Durant la phase liminale (M.A. Van Gennep, 1909) de la socialisation organisationnelle dans une entreprise de Travaux Spéciaux, la capacité à prendre des décisions, l'appropriation d'outils de gestion financière et l'acquisition compétences relationnelles semblent le triptyque essentiel pour permettre la transition du métier d'ingénieur à celui de manager.**

### **Résultat 5**

**Pour les organisations accueillant de nouveaux collaborateurs en forte transition professionnelle (entrée dans la vie active, changement de métiers et/ou la prise de responsabilités), le mythe du héros semble la matrice des rites de passage par lesquels s'effectuent les étapes clés d'une socialisation organisationnelle.**

### **Résultat 6**

**Durant la phase de liminalité (M.A. Van Gennep, 1909) de la socialisation organisationnelle, nos travaux montrent l'utilité de réhabiliter un tiers médiateur, dont la nature de l'action serait l'intercompréhension entre les parties (Habermas, 1981). La socialisation organisationnelle serait un acte de Reliance nécessitant une médiation.**

### **Résultat 7**

**Au-delà, d'un mode relationnel, l'empathie réitérée (Stein, 1916) apparaît comme un mode de connaissance de soi, fortement préconisé dans un moment aussi transformationnel que semble être la socialisation dans une organisation.**

Nos résultats désormais connus, nous proposons d'entamer une discussion pour affiner notre contribution au sujet de la socialisation organisationnelle.

## 2.1. Discussions sur nos résultats

Dans le paragraphe suivant, nous nous efforçons d'entamer une discussion sur nos résultats. De notre recherche, nous mettons en avant sept résultats majeurs qui nous semblent apporter une contribution au débat sur la socialisation organisationnelle. Dans un premier temps, nous revenons sur le maintien institutionnel permis par la socialisation organisationnelle, au centre de nos résultats. Puis, nous mettons en avant le rôle majeur du contexte externe sur la socialisation encore trop peu évoquée dans la littérature. Donner davantage de place au contexte externe ne doit pas faire oublier l'impact des dimensions intra-organisationnelles dans la

manière de socialiser ses nouveaux collaborateurs. Le troisième résultat montre comment les pratiques organisationnelles d'apprentissage peuvent différer selon le rôle du nouveau collaborateur, tout en ayant un tronc commun portant sur le savoir-faire et la culture de l'entreprise. Il s'agit d'une distinction encore peu formalisée dans les travaux empiriques actuels. Notre quatrième résultat met en lumière la réhabilitation des rituels et de leurs effets. Nous considérons que le mythe du héros semble la matrice des rites de passage par lesquels s'effectuent les étapes clés d'une socialisation organisationnelle, pour les entreprises accueillant de nouveaux collaborateurs en forte transition professionnelle (entrée dans la vie active, changement de métiers et/ou la prise de responsabilités).

Le cinquième résultat vient enrichir la discussion liée au métier et à l'identité de l'ingénieur. Notre contribution porte sur les jeunes ingénieurs entrant dans la vie active, à qui l'on demande d'exercer des fonctions managériales. Nos travaux exposent les facteurs déterminants durant la socialisation pour faciliter la transition entre ces deux rôles. Notre sixième contribution concerne la mise en avant d'un tiers médiateur durant la socialisation de nouveaux arrivants, dont la nature de l'action serait l'intercompréhension entre les parties (Habermas, 1981).

Enfin, nous entamons une conversation sur le rôle de l'empathie. Jusqu'alors, la littérature avait parlé de l'empathie comme mode relationnel ou comme mode de connaissance d'autrui. De notre côté, nos travaux valorisent l'empathie réitérée en sciences de gestion, elle apparaît comme un mode de connaissance de soi à travers la perspective d'autrui (Stein, 1916).

### **Résultat 1**

**Dans le cadre d'une organisation dont la compétence est rare, voulant transmettre son "savoir-faire", la socialisation organisationnelle est un artefact dédié à la perpétuation de ce savoir-faire, au maintien de sa culture et de ses rôles organisationnels. Pour cela, trois éléments sont nécessairement à mobiliser : une action collective, la proactivité des nouveaux entrants et une production discursive.**

Dans la discussion suivante, nous parlons de la socialisation organisationnelle comme opportunité de maintenir la culture de l'organisation et perpétuer son savoir-faire. Puis, nous abordons la socialisation comme une action collective, une production de discours contribuant

à la perpétuation de sa culture, de ses rôles et de son savoir-faire. Nous empruntons pour cela à la littérature dédiée au néo-institutionnalisme.

Pour compléter notre propos, nous pointons le rôle très actif des nouveaux entrants dans la perpétuation de la compétence.

Alors que la littérature appréhende largement la socialisation organisationnelle comme un enjeu individuel, notre premier résultat valorise un enjeu collectif. A partir des séances de coaching mais aussi de discussions informelles, d'interviews réalisées au fil de l'eau, nous constatons que la culture organisationnelle ne se dilue pas dans les recrutements réalisés ces dernières années.

La socialisation des nouveaux membres est une opportunité de maintenir l'institution, la littérature souligne d'ailleurs « de rares travaux s'intéressent à des résultats de socialisation d'ordre organisationnel comme le maintien de la culture organisationnelle » (Ashforth & Mael, 1989 ; Fisher, 1986; Grant & Bush, 1996; Klein & Heuser, 2008; Schein, 1968; Van Maanen, 1976).

Avec la croissance des effectifs, on aurait pu imaginer soit un délitement soit une évolution de la culture organisationnelle. On aurait pu aussi imaginer une évolution des rôles. Or, tout au long des six années de notre recherche, un constat émerge. Malgré la croissance des effectifs de l'organisation, il existe une vraie stabilité des rôles et de la culture au sein d'ETX. Cette observation va dans le sens de ce qu'écrivent Bargues & Perrot (2019) :

*« La socialisation contribue ainsi à la transmission d'une culture organisationnelle, et indirectement à la fidélisation ».*

Dans la même idée, Grant & Bush (1996) ajoutent :

*« Ainsi toutes les activités de socialisation ne sont pas orientées vers le seul objectif de développer l'engagement et le niveau de performance du nouvel entrant ».*

**Nous avons rapproché ce premier constat à savoir le maintien de la culture organisationnelle et de ses rôles de notre second constat concernant la mobilisation de l'interne dans l'intégration des nouveaux collaborateurs.**

Nous avons mobilisé une partie de la littérature dédiée au travail institutionnel, dont la définition nous dit qu'elle consiste en « *l'action volontaire d'individus et d'organisations dont le but est de créer, maintenir et de contester les institutions* » Lawrence & Suddaby (2006, p. 215).

La littérature confirme que (i) le maintien des institutions n'a rien d'automatique, (ii) qu'il nécessite le rôle actif des insiders (les collaborateurs actuels) et des nouveaux collaborateurs.

- (i) Il n'y a rien d'automatique. La littérature dédiée au travail institutionnel le montre, le maintien des institutions est le résultat d'une action volontaire :

*« Il n'y aurait rien de mécanique, ni d'automatique dans la façon dont une institution se perpétue. En effet, il n'existe pas de maintien automatique des institutions » (Greenwood et al. 2008; Jepperson 1991).*

- (ii) Cela nécessite des efforts :

*“Le maintien de rôles institutionnalisés nécessite du travail et des efforts à travers des activités quotidiennes de socialisation dédiées, pour éviter l'érosion et la dérive institutionnelle” (Lawrence & Suddaby, 2006).*

- Le rôle actif de différents acteurs :

*“En développant ce raisonnement dans des contextes sectoriels variés et à différents niveaux d'analyse, aussi bien au niveau international que national par exemple, ces études ont certes montré la pertinence d'une telle perspective ; elles ont cependant également largement ignoré le rôle des acteurs dans ces processus” (Taupin, 2017).*

- Le rôle, à la fois, de l'interne et des nouveaux arrivants. Le constat est posé par Bargues qui cite les travaux de Healphy (2013) :

*“Dans cette optique, les processus de socialisation des nouveaux entrants ne sont pas des phénomènes que les organisations maîtrisent, mais plutôt des phénomènes que les membres en place et les nouveaux entrants construisent, expérimentent et adaptent aux contingences pour maintenir les rôles organisationnels et les dimensions qui leur sont associées (comportements, pratiques, règles, schémas relationnels et valeurs) (Heaphy, 2013)”.*

C’est bien le point important de notre contribution que de montrer comment s’opère le processus de socialisation pour maintenir sa culture, ses rôles et son savoir-faire. **Nos travaux montrent l’enchevêtrement de trois éléments : 1) une contribution très active des collaborateurs à l’interne, 2) la proactivité des nouveaux arrivants 3) autour d’une production discursive basée sur un mythe, celui du mythe du héros et donc du dépassement.**

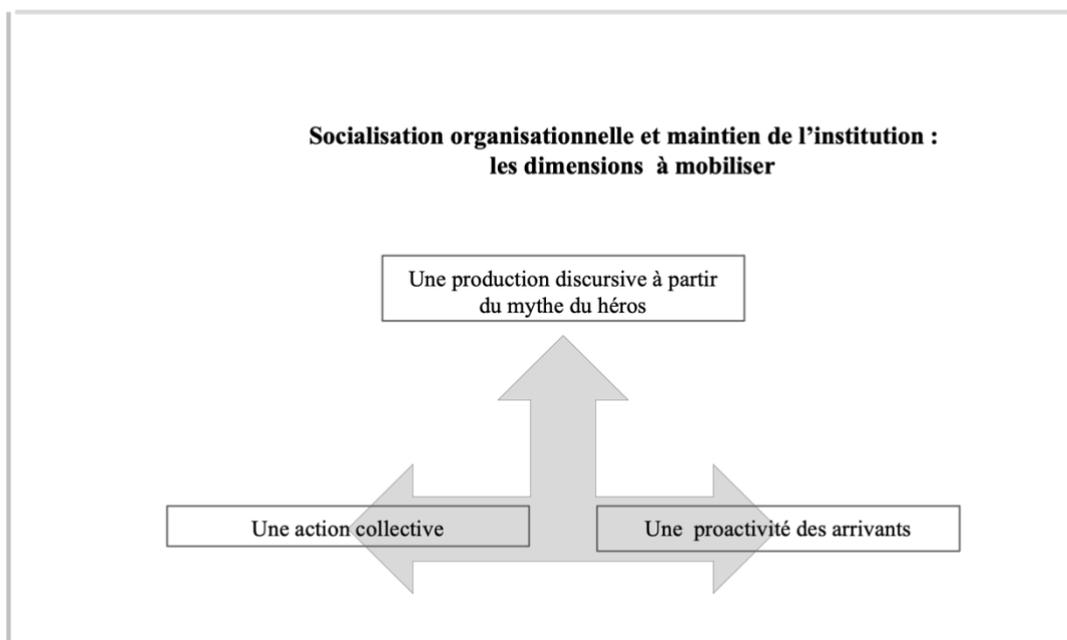


Figure 14 : Illustration de la socialisation organisationnelle et le maintien institutionnel

Bargues & Perrot (2016, p. 43 à 79) confirment nos propos quand ils écrivent :

*« Les pratiques de socialisation et leurs enchaînements apparaissent ainsi comme influencées par le processus collectif de maintien de la culture organisationnelle ».*

Quant à Bargues (2019) dans le cadre de l'une de ses recherches, elle parle du rôle de l'interne dans la maintenance de l'institution :

*« Une hypothèse centrale des travaux institutionnalistes qui étudient les processus de maintenance des rôles consiste à considérer que ce sont principalement les insiders qui réalisent ce travail de maintenance ».*

#### *La contribution des nouveaux entrants*

La socialisation serait donc un processus collectif de maintien de culture organisationnelle qui nécessite la contribution active des nouveaux arrivants. Nos travaux décrivent cette contribution des nouveaux entrants comme Bargues (2019) lorsqu'elle écrit :

*« Les rôles organisationnels sont situés, interprétés et renforcés par les nouveaux entrants au cours du processus de socialisation ».*

En effet, nous pointons le rôle actif des nouveaux entrants au maintien de leur rôle et de la culture. Cela passe par leur capacité à apprendre massivement, à aller au-devant des interactions, à questionner, à s'intéresser, à faire preuve de réflexivité.

## **Résultat 2**

**L'impact du contexte externe est tout aussi majeur que l'impact du contexte interne sur la manière de concevoir la socialisation de ses nouveaux membres.**

Le contexte est une dimension peu éprouvée dans les recherches réalisées sur la socialisation en entreprise. En effet, jusqu'à peu, le contexte de la socialisation organisationnelle était largement considéré comme universaliste :

*« Les recherches adoptent ainsi une vision universaliste des activités de socialisation qui néglige la contingence possible des actions et réactions des organisations et de leurs membres » (Wanberg & Choi, 2012).*

Dans cette discussion du résultat n°2, nous rappelons en préambule les définitions du terme contexte. Puis, nous exposons notre apport à la fois en expliquant comment le contexte externe

et le contexte interne impactent la socialisation organisationnelle. Nous mettons également en évidence les caractéristiques de ces contextes qui influencent la socialisation.

#### *Les quelques définitions sur le terme contexte*

1) A lire le courant fonctionnaliste, il s'agirait d'un "donné" exerçant certaines contraintes sur les acteurs.

2) Pour les interactionnistes, le contexte n'est pas seulement un contenant, figé mais il se constitue par les interactions

*“ Le contexte n'est pas considéré comme une entité stable et prédéterminée, mais le résultat toujours temporaire des actions entre participants ” (Grossen, 2001)*

*“ Le contexte n'est pas simplement un contenant aux contours dessinés une fois pour toutes, qu'il n'est pas semblable au cadre d'un tableau, qu'il se définit au grès des interactions ” (Grossen, 2001)*

Notre apport est double concernant le contexte. Notre contribution apporte à la fois de nouvelles réflexions sur l'impact du contexte interne et sur l'impact du contexte externe.

#### 1) Le contexte interne

Nous avons mené des recherches sur la socialisation dans un cadre encore jamais étudié d'une ETI. Cet aspect a été d'autant moins étudié que l'acquisition de compétences se fait le plus souvent par le biais de la croissance externe, c'est à dire par le rachat de structures.

Cependant, la recherche s'est intéressée à l'influence du contexte interne sur les résultats de la socialisation organisationnelle mais de manière générale (Ashforth et al., 1998 ; Hart et Miller, 2005), des mécanismes de la culture sur l'aspect processuel de la socialisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Schein, 2010 ; Schneider, 1987).

### *Les dimensions intra-organisationnelles qui influencent la socialisation des nouveaux membres*

Certaines dimensions constituant le contexte impactent la façon dont est conçue la socialisation. Dans ce cas, Wanberg et Choi (2012) parlent de “mécanismes sous-jacents”. De notre côté, nous proposons de partager les quatre dimensions intra-organisationnelles prises en compte dans la manière dont sont socialisés les collaborateurs nouvellement recrutés.

***La première dimension concerne le Métier de l’entreprise.*** Par exemple, les organisations dont le métier concerne la gestion du risque implique de la part du nouveau collaborateur de savoir prendre des décisions.

***La seconde dimension concerne la Culture de l’organisation.*** Par exemple, les entreprises valorisant la communication et la performance favorisent la proactivité de leurs nouveaux membres et leur qualité relationnelle.

***La troisième dimension concerne l’Histoire de l’entreprise.*** Par exemple, les organisations dont le socle historique repose sur le mythe du héros et donc du dépassement, favorise l’engagement du collaborateur.

***La quatrième et dernière dimension concerne l’historique des rôles confié aux nouveaux collaborateurs.*** Il offre aux nouveaux collaborateurs une grammaire, un mode d’emploi pour s’approprier son nouveau rôle.

L’enchevêtrement de ces dimensions permet de comprendre la conception de la socialisation organisationnelle de nouveaux membres.

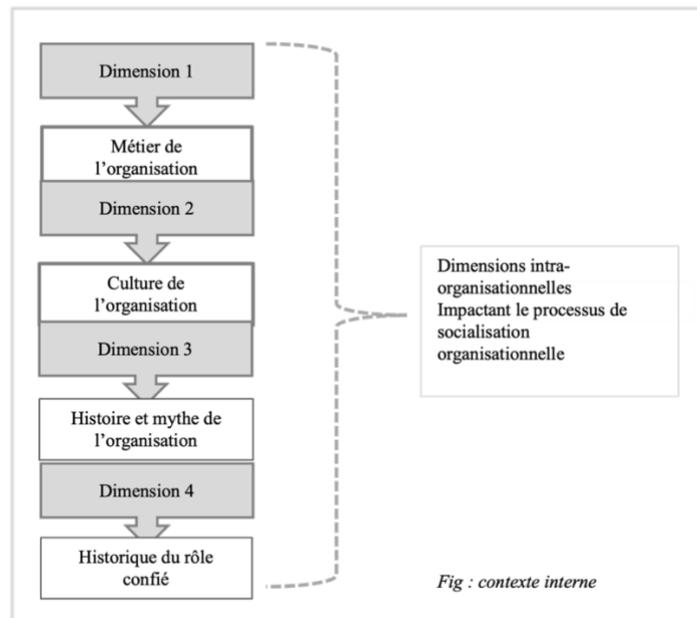


Figure 15 : Proposition de schéma récapitulant les dimensions du contexte interne impactant la socialisation organisationnelle

## 2) Le contexte externe

Nous avons imaginé, pour une organisation donnée, la manière de socialiser ses nouveaux membres comme une réaction à son environnement extérieur. Nous nous sommes demandé *de quoi la pression organisationnelle remarquée et relayée, est-elle le symptôme ?* La réponse se trouve dans la dimension économique et la dimension sociale de son environnement extérieur, qui influencent le processus de socialisation.

Sur un marché de l'emploi très concurrentiel et sur un marché du travail où la compétence spécifique à l'entreprise n'existe pas, l'organisation agit dans une forme de pression organisationnelle concernant les pratiques d'apprentissages organisationnelles dédiées aux nouveaux entrants.

Effectivement, il n'existe pas de formation ni de diplomation sur les métiers de l'étanchéité, très peu sur les métiers des travaux spéciaux. Nous avons également souligné le dynamisme du marché de l'emploi dans le BTP par la réalisation du Grand Paris et les Jeux Olympiques. Le marché est dominé par les grandes entreprises du secteur comme Vinci ou Eiffage. Tous ces facteurs influencent de façon majeure le processus de socialisation de cette entreprise.

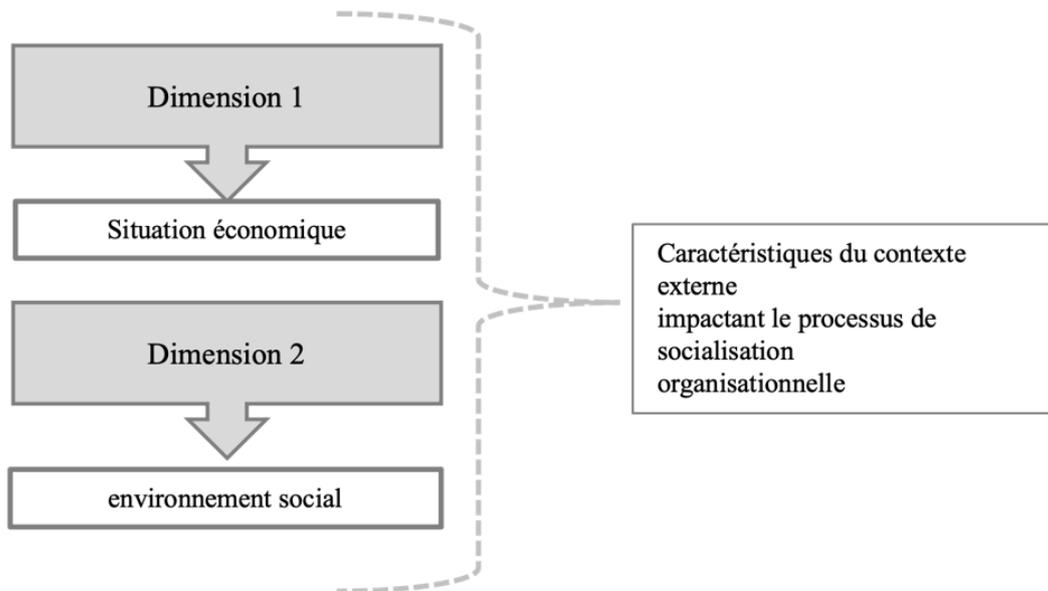


Figure 16 : Schéma : caractéristiques des dimensions externes qui influencent le processus de socialisation organisationnelle

### **Résultat 3**

**Durant cette phase liminale ou dite aussi d'agrégation (V.A Van Gennep, 1909) de la socialisation, les pratiques organisationnelles d'apprentissages peuvent différer selon le rôle du nouveau collaborateur, tout en ayant un tronc commun portant sur le savoir-faire et la culture de l'entreprise.**

Avant d'entrer dans le détail, nous avons schématisé la mise en œuvre des actions de socialisation :

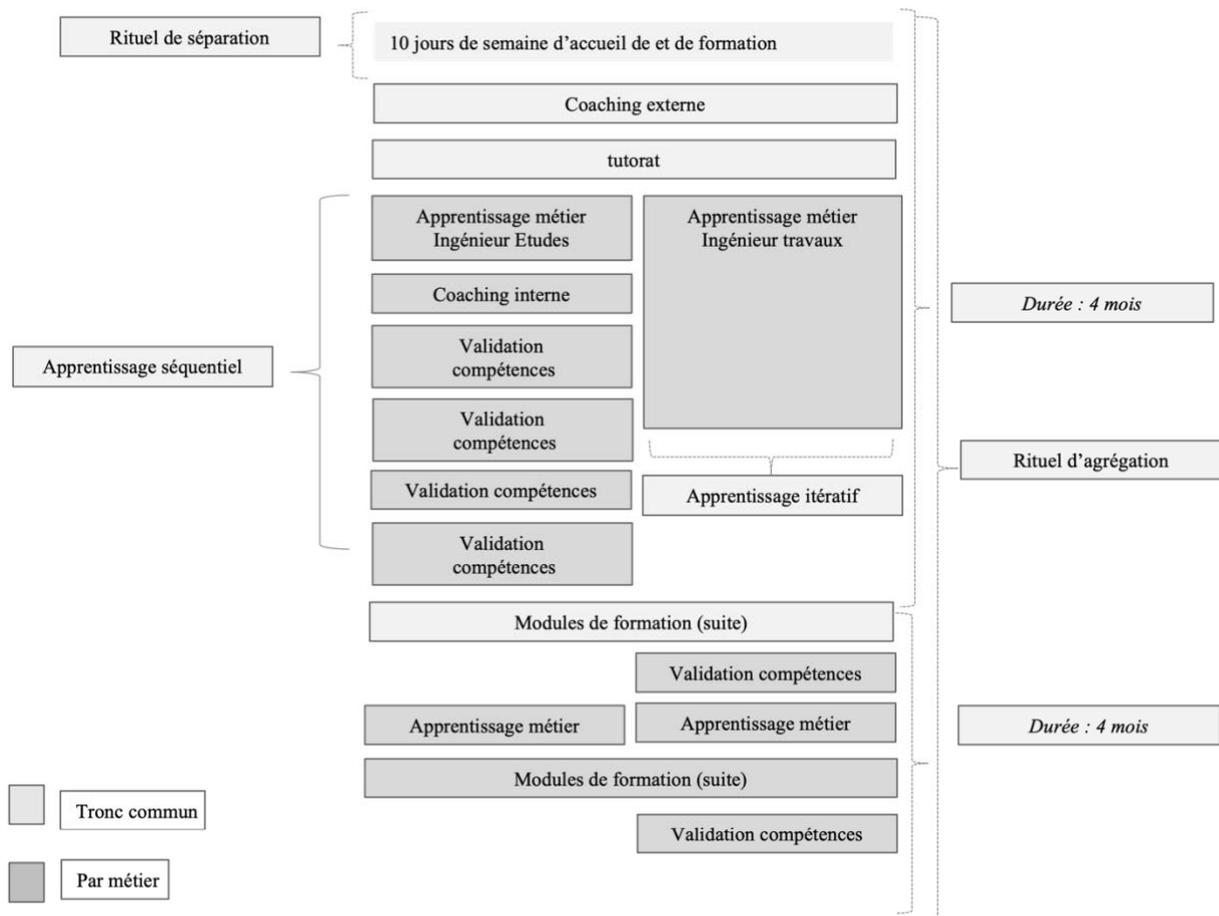


Figure 17 : Schéma du processus de socialisation organisationnelle

### *Un apprentissage séquentiel vs une pratique de formation itérative et simultanée*

Dans les entreprises de Travaux Spéciaux, où il existe essentiellement de grandes familles de métiers comme le Commerce et les Travaux, peuvent coexister deux pratiques organisationnelles d'apprentissage.

Ainsi le rôle organisationnel peut impacter les pratiques de formation de l'entreprise mises en place lors de la phase de socialisation. Le jeune ingénieur recruté au service commercial bénéficiera d'une formation séquentielle dont l'ordre semble immuable. Là, où le jeune ingénieur intégrant le service Travaux va bénéficier d'une pratique de formation itérative et simultanée.

### *Un apprentissage séquentiel*

Si l'on lit Bargues qui cite Grant & Parker (2009), les pratiques séquentielles sont peu valorisées dans la littérature, elles ne semblent pas être validées empiriquement ni prendre en compte le contexte :

*“Si les approches séquentielles ont eu le mérite de mettre en évidence les événements et les indicateurs potentiels associés à la socialisation, les tentatives de modélisation du processus de socialisation comme une séquence standard d'événements types ne sont pas validées empiriquement” (Bargues 2019).*

Et Bargues (2019) de poursuivre :

*“Cet échec est lié, selon certains auteurs, à la non-prise en compte du contexte dans lesquelles les situations se déroulent (Grant & Parker, 2009)”*

Dans le cadre de cet apprentissage séquentiel, Feldman (1976) et Fisher (1986) mettent en avant les « *facteurs qui influencent de passage d'une séquence à une autre* » (Bargues, 2019).

*“Les caractéristiques du rôle confié (clarté et similitude avec un rôle déjà exercé) ; l'existence de relations sociales offrant un support émotionnel ou un référent normatif ; et certaines caractéristiques individuelles du nouvel entrant comme sa qualification”.*

Nos travaux permettent de répondre à cette lacune avancée par la littérature à savoir que l'approche séquentielle n'est pas jusqu'alors située. De notre côté, nous avons tout au long de cette recherche, décrit les caractéristiques du contexte de cette entreprise tant en interne qu'à l'externe : pression organisationnelle, premier emploi, pas de formation dédiée, croissance de l'entreprise etc...

Nous faisons émerger des facteurs *différents de ceux identifiés par Feldman et Fisher*. En effet, si nous prenons en compte la spécificité du contexte de notre terrain, il n'existe pas de similitude avec un rôle déjà exercé, la qualification n'existe pas. A l'inverse, nous retrouvons l'importance d'un support relationnel.

Nous proposons de mettre en évidence de nouveaux facteurs permettant le passage d'une séquence d'apprentissage à une autre séquence d'apprentissage.

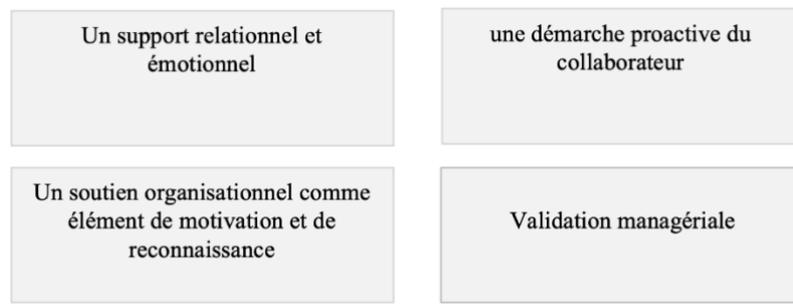


Figure 18 : Schéma sur les facteurs qui influencent le passage d'une séquence à autre

Rappelons la définition du soutien organisationnel :

*« La perception de l'employé quant au fait que son organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger et al., 1986)*

En phase de socialisation, l'action individuelle doit être particulièrement soutenue par l'organisation. En effet, le nouveau collaborateur a besoin de signes de "validation", car il dispose encore trop peu de compréhension du métier ou d'aptitude à anticiper son rôle et l'organisation.

#### **Résultat 4**

**Durant la phase liminale ou d'agrégation (Van Gennep, 1909), la transition du métier d'ingénieur à celui de manager passe par la confrontation à de nouveaux outils de gestion financière, la capacité à prendre des décisions et l'appropriation de compétences relationnelles.**

Pour beaucoup de ces jeunes ingénieurs travaux, la phase liminale ou d'agrégation de la socialisation organisationnelle semble être le moment d'une rupture de l'identité du métier d'ingénieur avec celui du métier d'ingénieur Travaux chez ETX.

En effet, par la nature de leur mission dans cette organisation, ils sont appelés à élargir le rôle imaginé comme essentiellement technique vers un métier qui obéit davantage à une logique gestionnaire (financière) et une logique commerciale et relationnelle.

Dans ce paragraphe, nous revenons sur l'identité du métier d'ingénieur centrée sur la dimension technique. Puis, nous abordons la découverte du métier de manager pour ces jeunes ingénieurs confrontés à l'appropriation d'outils de gestion financière, à la prise de décision rapide (surtout les jeunes ingénieurs travaux) la nécessité d'acquérir des compétences relationnelles. *Comment se passe la transition entre ingénieur à manager ? Quel modèle d'acquisition de compétences ?* Pour ce faire, nous avons mobilisé la littérature dédiée au New Public Management.

Avant de rentrer dans le détail, nous abordons un sujet discuté dans la littérature, à savoir l'influence de la connaissance (ou de la méconnaissance) du rôle sur le processus de socialisation. Selon certains auteurs, il semble influencer le succès d'une prise de poste.

#### *La méconnaissance du rôle n'est pas un frein au succès*

Tout d'abord, abordons l'influence du rôle sur la socialisation organisationnelle. A lire la littérature, en particulier Bargues et Perrot pour les plus récents ou les travaux de Fisher (1986) et de Feldman (1976) plus lointain, la connaissance du rôle est une dimension contextuelle majeure pouvant influencer la socialisation des nouveaux membres « *les jeux de pouvoirs, la culture organisationnelle, l'orientation stratégique et la connaissance du rôle cible apparaissent comme des éléments du contexte qui influencent le processus de socialisation* » (Bargues & Perrot, 2016, p.43 à 79).

Mais il y a une spécificité majeure à notre contexte. Les personnes recrutées ne connaissent ni le métier ni leur futur rôle à savoir : la conduite de travaux ou le commercial.

Cet aspect exerce une influence déterminante sur la façon dont l'organisation va penser la socialisation de ses nouveaux membres.

La littérature convoque la connaissance du rôle comme facteur de succès. De notre côté, à l'inverse, nous insistons sur le rôle de cette méconnaissance sur leur socialisation. Elle explique en partie la pression organisationnelle décrite dans nos travaux. *Dès lors, la connaissance du rôle ne semble pas une variable déterminante quant à la réussite de la socialisation comme l'écrit Fischer.*

*L'identité du métier d'ingénieur est centrée sur la technique*

La socialisation des ingénieurs, de manière générale est abordée par la littérature à travers le prisme de la technique. Bouffartigue, sociologue, travaille sur la construction identitaire des ingénieurs. Il écrit, dès 1994, sur cette dichotomie technique/gestionnaire :

*« Le refus de l'enfermement dans des fonctions techniques spécialisées tout en aspirant à combiner les dimensions techniques et relationnelles-gestionnaires dans des activités professionnelles, associé au souci de maîtriser les finalités de ces activités » (Bouffartigue, 1994).*

Celui-ci confirme la dominante technique au départ des carrières d'ingénieur :

*« Le modèle dominant de carrière pour l'ingénieur reste, dans bon nombre d'écoles, de progresser dans les grandes entreprises, en partant de fonctions « techniques », d'étude ou de recherche en début de carrière vers des métiers et fonctions « relationnelles », commerciales ou managériales en fin de carrière » (Bouffartigue, 1994)*

Sur le contenu en lui-même du métier d'ingénieur, Fayolle (2001, p.79) confirme la dominante technique :

*« La raison d'être de l'ingénieur, sa base technique et scientifique forte, tend à n'être plus suffisante. Aux savoirs basiques, il est très souvent nécessaire, aujourd'hui, de développer de nouveaux types de savoirs : le « savoir gérer des ressources » (...), et le « savoir gérer des réseaux de relations, de compétence ou de proximité ».*

Le Bot & P. Michel (2021, p.9-46) insistent :

*« Enfin, l'ingénieur contemporain découvre le management et, avec l'appui des sciences sociales et humaines, mobilise son rôle de cadre ».*

Et enfin Vatin (2008) s'interroge sur le processus de changement vers le rôle de manager alors qu'il évoque l'esprit de l'ingénieur de la manière suivante :

*« Caractérisé par le souci de la mesure, de la formalisation et du calcul ? »*

*Comment se passe la transition entre ingénieur à manager ? Quel modèle d'acquisition de compétences ?*

La formation des ingénieurs intéresse la littérature en particulier le sujet de l'acquisition de compétences complémentaire au métier d'ingénieur. Lemaitre (2018, p.11 à 39) écrit sur la socialisation professionnelle des ingénieurs :

*« Même si elle n'aborde la question de la formation que de biais, elle donne à voir la manière dont les ingénieurs se construisent comme tels au sein de leurs pratiques professionnelles, en produisant des savoirs issus de leur expérience, complémentaires des savoirs reçus en formation initiale ».*

Pour certains, cette acquisition de compétence s'acquiert avec l'expérience :

*« Cette identité de manager n'est plus acquise par la réussite au concours donnant accès à une carrière assurée. Elle doit se prouver dans les projets tant dans l'entreprise que dans les écoles » (Bachelet & Verzat, 2007).*

Pour d'autres, le mode projet dans les écoles d'ingénieur est l'autre opportunité de formation au management :

*« Dans une deuxième partie, nous adopterons un point de vue plus micro en analysant l'expérience de projet dans la construction identitaire. Celle-ci nous semble agir en effet comme un puissant révélateur de la facette managériale voire entrepreneuriale des jeunes ingénieurs d'aujourd'hui. » (Bachelet & Verzat, 2007)*

Rien n'est dit dans la littérature sur un éventuel rôle de la socialisation organisationnelle dans l'apprentissage du métier de manager. Dans les lignes suivantes, nous expliquons comment la socialisation organisationnelle initie cette transformation par la formation à des outils de gestion, par l'appropriation de qualités relationnelles et la capacité à prendre des décisions.

L'appropriation des outils de gestion, la montée en compétence en finance de l'individu permet cette transition vers le métier de manager. L'apprentissage de compétences financières par des non-financiers est abordé dans la littérature à travers les travaux de Kurunmäki (2004) et son concept d'hybridation.

Le concept a été particulièrement relayé dans la littérature dédiée au New Public Management concernant l'appropriation de pratiques comptables dans le domaine hospitalier. En tout cas, les chercheurs comme Aggeri et Hatchuel (1997, p. 1) soulignent l'impact sur l'apprentissage quand ils écrivent :

*« L'introduction d'outils financiers, en tant qu'outils de gestion, peut ainsi être un « moyen privilégié d'activation de nouveaux apprentissages », ils parlent également de « catalyseur » des efforts d'apprentissage (Aggeri et Hatchuel, 1997).*

Les outils de gestion préemptent le comportement, soutenu par un discours managérial :

*« Les outils de gestion peuvent en effet être considérés comme des textes qui participent à l'élaboration du discours organisationnel, c'est-à-dire d'un système d'énoncés cohérent définissant les bonnes façons de se comporter, de parler ou de penser dans l'organisation et écartant les types de comportement, de pensée ou de parole proscrits » (Phillips et al., 2004).*

## **Résultat 5**

**Pour les organisations accueillant de nouveaux collaborateurs en forte transition professionnelle (entrée dans la vie active, changement de métiers et/ou la prise de responsabilités), le mythe du héros semble être la matrice des rites de passage par lesquels s'effectuent les étapes clés d'une socialisation organisationnelle.**

**La socialisation organisationnelle est un acte de Reliance qui nécessite la mise en œuvre de la médiation.**

Les aspects processuels de la socialisation organisationnelle décrits dans notre recherche semblent manquer à la littérature

*« On ne sait pas comment les activités de socialisation émergent, interagissent et mènent à l'apprentissage et au maintien des rôles organisationnels » (Alan Saks & Gruman, 2012; Wanberg & Choi, 2012).*

*Les mécanismes de transmission organisationnelle passent par le caractère très opérationnel de rites de passage, une production discursive empruntant au mythe du héros.*

Nous revenons sur la présence au premier plan de rites de passage et leur caractère opérationnel. Nous montrons en quoi ils transforment, répondant ainsi à la question de l'utilité des rites. La description de mécanismes organisationnels de transmission semble aussi manquer comme l'écrivent Bargues & Perrot (2016, p. 43 à 79) :

*« Par ailleurs, si le mécanisme psychologique d'intériorisation de cette culture est étudié, le mécanisme organisationnel de transmission de la culture reste mal connu ».*

Nous mettons en lumière également les effets transformateurs du rite, leur contribution au maintien d'une identité collective et d'une dimension informative. Nous enchaînons en discutant des altérations révélées par la littérature sur la notion de liminalité. Nous terminons sur les pratiques discursives lors des rites de passage.

*Nos travaux remettent au premier plan les rites de passage et leurs caractéristiques qui jalonnent ce processus de socialisation.* La littérature souligne la réhabilitation des rituels. Car certains auteurs dont Jeffrey pointent la déritualisation de notre société occidentale, depuis cinquante ans lorsqu'il écrit :

*« Mais le fait est que les rites ont connu un discrédit notable depuis les années 1970 par une déritualisation marquée de grandes institutions ou par la perte de substance symbolique de pratiques traditionnelles telles que les funérailles » (Roberge Jeffrey, 2018, p 246.)*

La littérature rappelle l'importance des rites dans les phases transitoires :

*« Ainsi, les rites jouent un rôle essentiel dans ces périodes de transition en permettant aux personnes de quitter un*

*groupe social pour en rejoindre un autre » (Eslin, 1992; Goguel d'Allondans, 2002).*

Dans le même temps, on peut lire dans la littérature :

*« En management, dans la plupart des travaux sur la liminalité, le processus rituel est rarement évoqué de manière centrale (Tansley & Tietze, 2013) et ne constitue plus qu'un arrière-plan » (Söderlund & Borg, 2018).*

Le processus de socialisation organisationnelle chez ETX est ritualisé. Les phases vécues par les nouveaux entrants empruntent au rite de passage décrit par M.A. Van Gennep (1909) dans ses travaux : isoler (mise à l'écart lors des dix premiers jours d'intégration), agréger (la phase de liminalité durant lequel le nouvel arrivant apprend son métier, réintégrer (il devient un acteur officiel de l'organisation en n'étant plus officiellement en formation).

Pour cela, nous empruntons aux travaux de M.A. Van Gennep (1909) dont les travaux font référence avec ceux de Turner :

*« Par ce terme [de rites d'initiation] on entend les rites qui accompagnent, sanctifient et légalisent le passage d'une classe d'âge à une autre, ou d'une classe mystique à une autre (mystères). Or ces rites ont pour objet 1) de séparer le novice de son milieu antérieur, 2) de l'agréger à un milieu nouveau, 3) de le réintégrer dans le milieu général ».*

Pour aller plus en avant, décrivons les caractères rituels de la socialisation organisationnelle chez ETX.

*Les caractéristiques des rites de passage rapprochés des caractéristiques rituelles de la socialisation organisationnelle chez ETX.*

Nous avons rapproché les sept caractéristiques du rituel repris ici par Bousquet & Barbat (2021) de la socialisation organisationnelle telle qu'elle existe chez ETX.

Ce tableau le montre, la socialisation organisationnelle chez ETX est bien un rite de passage

- 1) Il s'agit d'une action qui est engagée par une personne ou, le plus souvent, par un groupe et qui s'exerce sur des objets ou, le plus souvent, sur d'autres individus.
- 2) Cette action se déroule dans un espace donné. Il y a un intérieur et un extérieur. Tous les individus participant au rituel n'ont pas un égal accès à cet espace.
- 3) Le rituel se déroule dans un temps défini, même si celui-ci est d'une durée variable. Il y a un avant, un pendant et un après.
- 4) Le rituel est une action amenée à être répétée selon des modalités analogues.
- 5) Le rituel est symbolique ; que les symboles tiennent à des gestes, des paroles ou à la présence d'objets.
- 6) Le rituel s'accompagne de narrations, telles que le récit de mythes donnant du sens aux actes accomplis et aux symboles.
- 7) Le rituel s'appuie sur des outils argumentatifs, affectifs et cognitifs » (Bousquet & Barbat, 2021)

<b>Caractéristiques du rite de passage selon Bousquet &amp; Barbat (2021) qui reprennent les travaux de Van Guennep (190X)</b>	<b>Les caractéristiques rituelles de la socialisation par l'organisation ETX</b>
Action qui s'exerce sur d'autres individus	Les actions sont destinées aux nouveaux arrivants dont l'organisation souhaite une transformation en tant que membres actifs de l'organisation.
Actions qui se déroulent dans un espace donné, il y a un extérieur et un intérieur	Nous avons souligné au moins deux espaces qu'ils soient organisationnels, symboliques ou physiques (le séminaire d'accueil à l'extérieur, les rendez-vous de contrôle...)
Le rituel se déroule dans un temps défini	Les actions de socialisation (accompagnées par différents rituels) ont lieu durant les huit premiers mois, voire les douze premiers

	mois. Le dernier rituel vise à célébrer l'indépendance du nouveau collaborateur en lui donnant sa lettre. Cela signifie que la production du nouveau collaborateur n'est plus attribuée à son tuteur/formateur mais directement au nouveau collaborateur.
Le rituel est amené à être réitéré selon des modalités analogues	Le protocole est réalisé à l'identique pour tous les nouveaux arrivants.
Le rituel est symbolique	Déjeuner, habits, séminaires
Le rituel s'accompagne de narrations telles que le récit de mythes donne des sens aux actes	La production discursive d'ETX est liée au mythe du héros (et au départ du voyage d'Ulysse).
Le rituel s'appuie sur des outils argumentatifs, affectifs et cognitifs	ETX favorise à la fois les relations et les interactions, les discours d'intégration ...explique et cadre ses attentes.

Tableau 5 : Récapitulatif des caractéristiques des rites de passage rapprochés des caractéristiques rituelles de la socialisation organisationnelle chez ETX.

### *Le rôle et l'utilité des rites de passage*

Maintenant, nous abordons le rôle des rites de passage chez ETX dans cette période de transition, constitutive d'anxiété, d'imprévisibilité relationnelle et d'apprentissage.

Bousquet & Barbat (2021) nous rappellent le rôle des rites :

*« Smith et Stewart (2011) en management des organisations dressent une typologie des rituels qui est basée sur la finalité de ces derniers. Au terme d'un état de la littérature sur les rituels en management, ces auteurs observent que les organisations entendent servir des finalités différentes : donner du sens à l'organisation, réduire l'anxiété, renforcer l'ordre établi, identifier les valeurs de l'organisation, développer la solidarité au sein du groupe, inclure ou exclure du groupe, témoigner d'un engagement, organiser la structure du travail, prescrire et renforcer des événements ».*

La littérature s'interroge sur l'utilité des rituels « *quelques travaux évoquent l'utilité du recours à des symboles ou à des rituels* » (Howard-Grenville et al., 2011 ; Ibarra & Obodaru, 2016 ; Johnson et al., 2010 ; Tansley & Tietze, 2013) mais fournissent peu d'explications sur la façon dont ces pratiques peuvent permettre l'intégration » ou sur les effets transformateurs des rites « *en quoi les effets transformateurs et stabilisateurs des rituels peuvent faire une réelle différence dans l'accompagnement de processus de passage complexes* » Bousquet, Barbat & Cooren (2021).

#### *Ces travaux révèlent le caractère opérationnel des rites de passage*

Nous observons que les rites de passage tels qu'ils sont opérés chez ETX ont un caractère opérationnel, Bousquet fait déjà le constat (2022, p. 31 à 44) :

*« Le simple accomplissement du rituel permet d'en obtenir l'effet attendu ».*

Ces auteurs confirment que le recours au rituel comme outil opérationnel a été mis en évidence (Berinato, 2020 ; Islam & Zyphur, 2009 ; Smith & Stewart, 2011).

A lire la littérature, la contribution des rites réside principalement dans le maintien de l'identité collective et la dimension informative. Enfin, terminons par un constat relayé par la littérature, les rites sont des facteurs de clarté et d'ordre :

*« Le rituel amène un changement mais en mettant en ordre » (Bousquet, 2022).*

#### *La contribution au maintien d'une identité collective*

L'un des effets de la ritualisation est d'affirmer la dimension collective. Comme l'écrit Héritier-Augé (1992) :

*« L'une des dimensions essentielles du rite tient donc à la façon dont il transmue un événement subjectivement vécu ou un parcours individuel en une réalité sociale, en moment fondateur d'une identité collective, ou vice-versa ».*

Bousquet, Barbat & Cooren citent Hildwein pour parler du lien entre rite et l'identité organisationnelle

*« En ce qui concerne les pistes de recherche à venir, et en lien avec les travaux récents de Hildwein (2020), un angle prometteur d'analyse des rituels consisterait à étudier en quoi leur performance contribue à la constitution même de l'identité organisationnelle. Autrement dit, si nous avons montré que les rituels pourraient contribuer efficacement à l'intégration de personnes liminaires, c'est fort probablement parce que leur performance contribue également à la réaffirmation de l'identité même de l'organisation, notamment à travers les principes, valeurs et normes qui s'y ventriloquent ».*

#### Promotions/Comunitas

Enfin, la création *de promotions* de nouveaux se révèle un élément de soutien et de solidarité lors de l'intégration. Il y a un parallèle avec les "communitas" dont parlent Turner (1977) :

*« Cet isolement et cette proximité nouvelle peut faire communauté (« communitas » dans le lexique de Turner) et ajoutent « d'un point de vue académique, conformément à des nombreux travaux en anthropologie et en management, l'étude montre que la situation liminaire des sujets favorise l'émergence d'une appartenance communautaire » Bousquet & Barbat (2022).*

#### *Les rites favorisent la production discursive*

Nos travaux relaient largement le rite comme un lieu de production de discours. Le processus de socialisation d'ETX participe au maintien et à la perpétuation de l'organisation et de ses compétences. Cela passe largement par les pratiques discursives de l'organisation. Jeffrey & Roberge (2018, p. 247) fait un pont entre le rite et la pratique discursive lorsqu'il écrit :

*« Le rite raconte une histoire, mettant en scène un récit fondateur »*

Le rituel agit en accentuant ou réduisant l'importance de certains thèmes selon Hambrick et Lovelace (2018). La dimension informative est soulignée :

*« Le rituel renvoie à des connaissances acquises, en introduit d'autres, diffuse des injonctions » (Smith & Stewart, 2011).*

Notre recherche souligne également une production collective et discursive chez ETX empruntant au mythe du héros.

Bargues & Perrot (2016, p. 43 à 76) confirme l'utilisation de discours empruntant au mythe sur lequel se construit une entreprise

*« Elle offre des occasions pour les membres de l'organisation d'activer des symboles, des éléments de langage, des mythes qui constituent les éléments de la culture organisationnelle » et « dans cette PME où la sécurité constitue une valeur importante à préserver, le récit d'histoires d'accident en forêt par les établis s'apparente à des mythes, c'est-à-dire des récits explicatifs et fondateurs des pratiques et des comportements associés »*

*Au cœur du rite de passage, la phase de liminalité :*

La phase de liminalité et d'agrégation particulièrement étudiée dans nos travaux est issue des travaux de Van Gennep, à laquelle la littérature fait régulièrement référence

*« La littérature en management s'est saisie du concept de liminalité pour analyser les situations de transformation des organisations et des individus (Söderlund & Borg, 2018).*

L'intérêt de cette phase liminale est souligné :

*« Permet de capturer la substance d'une étape chaotique, incertaine, ambiguë : une entreprise en réorganisation (Howard-Grenville et al., 2011), un salarié entre deux emplois (Garsten, 1999) ».*

*Les altérations du concept de liminalité*

D'après la littérature, le concept de liminalité serait altéré. Bousquet (2022, p.31 à 44) écrit :

*« Nous considérons quatre altérations majeures du concept de liminalité : l'abandon de la dimension magico-religieuse, l'abandon total ou partiel de la dimension rituelle, la mise en exergue d'une hyper-subjectivité de l'individu, et l'abandon d'une temporalité ».*

En effet, la dimension magico-religieuse n'apparaît pas dans nos observations. A l'inverse, dans nos propos, nous relayons les dimensions temporelles et rituelles du processus de socialisation dans cette entreprise. Concernant l'hyper-subjectivité de l'individu, elle mérite d'être discutée.

La temporalité du rite de passage est un élément clé :

*« La période liminaire est initialement une période intermédiaire circonscrite dans le temps » nous dit Bousquet (2022, p.31 à 44).*

Les rituels de passage déployés dans cette organisation sont bien circonscrits dans le temps : l'accueil dure 10 jours, la séquence dédiée à l'apprentissage dure 8 mois et enfin le changement de statut vers la reconnaissance de l'autonomie dure aussi quelques mois.

La littérature parle de l'hypersubjectivité de l'individu dans cette phase. Nous confirmons en partie, seulement, cette hypersubjectivité. Nos travaux mettent en lumière en effet le rôle très actif de l'individu dont on a montré que l'organisation ETX attendait de la réflexivité dans ses actions. A l'inverse, rien dans notre thèse confirme un individu liminaire décrit comme libre, affranchi dans l'entre-deux, comme l'écrivent Turner ou Bousquet *« d'autre part, il est subjectif dans le sens de Turner (1982), c'est-à-dire affranchi des structures et des règles. Il a un pouvoir d'initiative et de remise en cause » (Bousquet, 2022).*

Nos travaux se rapprochent des travaux initiaux de Van Gennep sur l'individu liminaire décrit

*« Comme intégrant un processus de transformation guidé par un rituel » (Bousquet, 2022) que ceux de Turner « désormais présenté comme un sujet désorienté au sein d'un espace désorganisé » (Bousquet, 2022).*

## **Résultat 6**

**Durant la phase de liminalité appelé également d'agrégation (Van Gennep, 1909) de la socialisation organisationnelle, nos travaux montrent l'utilité de réhabiliter un tiers médiateur, dont la nature de l'action serait l'intercompréhension entre les parties**

**(Habermas, 1981). La socialisation est un acte de Reliance qui nécessite la mise en œuvre de la médiation.**

A l'origine de nos travaux, nous avons associé notre rôle à celui d'un coach. C'est une autre figure de l'accompagnement, à l'issue de nos travaux, qui émerge, celle d'une figure transitionnelle le passeur, dont la fonction réside dans la médiation.

Nous débutons ce chapitre en rappelant l'utilisation du coaching dans les rites, nous poursuivons en décrivant le rôle du passeur. Nous continuons notre raisonnement en mobilisant des rapprochements avec la médiation culturelle et la médiation linguistique. Nous concluons sur le rôle de porteur de liens et de médiation qu'est le passeur en nous inscrivant dans les travaux sur la Reliance.

L'utilisation du coaching et son apport dans les rites est évoqué dans un article de Dubouloy (2005). L'auteur fait référence à la fois au rôle d'introspection mené par le coach et son rôle dans la dimension temporelle du rite. Dubouloy (2005) dit :

*« Si aucun dispositif particulier – tel que le coaching collectif, n'est mis en place, il est possible de ne faire aucune introspection »*

Elle écrit concernant la transition les dirigeants :

*« Une fois encore, on retrouve des éléments des rituels de passage. En guise de renoncement, le futur dirigeant doit se défaire de ce qui a, le plus souvent, assuré sa réussite jusqu'à ce jour. Il s'agit d'abandonner son expertise technique au profit de la capacité à intégrer les expertises des autres. Il est dorénavant confronté à la complexité des situations où, derrière de problèmes de gestion, l'économie, la technologie, la sociologie et la psychologie s'entrechoquent » (Dubouloy, 2005).*

Dubouloy (2005) l'ajoute le coaching participe également à la dimension temporelle du rituel :

*« En effet, le coaching a pour objectif de revenir en arrière, d'analyser et élaborer les processus qui contribuent à la production des situations, favorisant ainsi la réflexivité des participants ».*

*Le rôle de coach ne semble pas l'unique figure de l'accompagnement. Nous sommes tournés vers une autre figure celle du passeur.*

Cette figure est abordée par Paul sur laquelle elle écrit :

*« Car le passeur ne passe pas. Est passeur celui qui assure les conditions d'une transition (d'une conception à une autre) et d'une transformation (du sujet et de ses représentations) ».*

Paul (2022) complète cette description en valorisant le rôle du passeur :

*« Qui sachant très bien que nul ne peut faire la traversée à la place de l'autre, se mettra au service de cette traversée ».*

Dubouloy (2005 p.11) s'étonne du peu d'écrits sur le sujet :

*« Il est surprenant que peu d'auteurs évoquent le passeur dans les rituels de passage ».*

Pour celle-ci, le passeur s'incarne à travers deux figures de l'accompagnement qui sont les mentors et les coachs :

*« Mentors et coachs occupent volontiers la place du passeur lors des rituels de passage dans l'entreprise » (Dubouloy, 2005).*

A la lire, le mentor est à rapprocher d'une figure éducative :

*« Le rôle de celui-ci, tel le percepteur de Télémaque est d'éduquer et initier le nouveau venu. Issu du sérail, il sert de modèle, apporte son appui, donne des conseils et du feed-back, aide dans l'orientation de carrière et contribue à la visibilité de son « protégé » Dubouloy (2005, p.11).*

Concernant le rôle du coach, il favoriserait la réflexivité :

*« Le coaching encourage les personnes à lever le voile de leur propre cécité, à dialectiser les contradictions à changer de perspective. Il favorise cette rencontre avec*

*soi, complément de l'introspection, la prise de conscience par le manager de son fonctionnement et de ses ressorts intérieurs et ressources inexploitées » (Dubouloy, 2005).*

Delavallee (2006, p.12 à 17) lui, parle du coach comme d'un miroir facilitant la réflexivité :

*« Un coach... peuvent faciliter son apprentissage en remplissant une fonction de miroir qui favorise la confrontation à soi-même, qui permette de prendre du recul, d'interroger sa pratique, de prendre conscience de ses forces et faiblesses ».*

Nos travaux de thèse complètent cette description du passeur en ajoutant la dimension de médiation et de reliance.

*Le travail effectué par le passeur est à rapprocher de la médiation culturelle et de la médiation linguistique.*

Partons d'une définition générale de la médiation valorisant l'aspect communicationnel :

*« Un processus de communication » dont la « fonction fondamentale est de [rétablir] ou [établir] la communication » Guillaume-Hofnung (2009, p.72).*

La littérature dédiée à la médiation de savoir parle d'un « troisième homme » Moles & Oulif (1967). Ce troisième homme est un médiateur doté d'une mission :

*“Celle de combler l'écart entre les initiés et les profanes, de rétablir le lien brisé ; il se voit attribuer un rôle de ciment social (même si ce rôle n'est qu'apparent)” (Jurdant 2009, Roqueplo 1974).*

Si la médiation en organisation vise à régler un conflit, la médiation culturelle parle d'intermédiaire « *d'une certaine manière, la fonction de médiateur, comprise comme celle d'intermédiaire entre une œuvre ou une production artistique et le public à laquelle celle-ci est destinée, existe depuis toujours* » ((Chaumier & Mareisse, 2017). Pas seulement. La médiation privilégierait la relation :

*« La médiation culturelle, est, ou devrait être, bien autre chose qu'une transmission d'informations, c'est avant tout une mise en relation, avec soi, avec l'autre, avec le monde » (Chaumier & Mareisse, 2017).*

Si la médiation favorise la relation, le médiateur favorise le dialogue :

*« Le médiateur n'est pas toujours celui qui apporte, notamment de l'information. Il peut se présenter, et sans doute le fait-il de plus en plus, comme celui qui favorise l'expression des participants, leur écoute et leur mise en dialogue » (Chaumier, Mairesse, Pequignot, 2013).*

Quant à la médiation linguistique, elle insiste sur la création de sens :

*« Ainsi en va-t-il de la médiation, elle est acte : être médiateur ne signifie pas transmettre mais bien créer de nouveaux réseaux de sens » (Aden, 2012, p.267 à p.284)*

*Nous avons souligné la fonction de traducteur et décodeur de cette figure transitionnelle évoquée comme un intermédiaire. Elle est également un faiseur de lien et de mise en relation. Dans cette perspective, nous inscrivons notre recherche au sein des travaux dédiés à la Reliance.*

La reliance signifie l'acte de relier. Le terme de reliance émane de la sociologie. Il émerge pour traduire « faire le lien » ou « travail de lien ». Edgar Morin écrit, en 2005, au sujet de la reliance (posant les bases de sa pensée complexe)

*« La notion de reliance, inventée par le sociologue Marcel Bolle de Bal, comble un vide conceptuel en donnant une*

*nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement, et en donnant un caractère actif à ce substantif. « Relié » est passif, « reliant » est participant, « reliance » est activant ».*

Il y a plusieurs dimensions à la reliance, nous privilégions la reliance sociale dont la définition nous est donnée par Bolle de Bal

*« La création de liens entre des acteurs sociaux séparés, dont l'un au moins est une personne » (2003, p. 99 à 131).*

L'auteur parle d'acte de médiation nécessaire à la reliance, :

*« Le fait que l'acte de relier implique toujours une médiation, un système médiateur » (Bolle de Bal, 2005).*

Bolle de Bal (1985) explique les différentes formes de médiation dans laquelle ses travaux s'inscrivent en tant que liant :

*« Les systèmes médiateurs, mis en jeu par cette médiation, peuvent être soit des systèmes de signes (la langue, la possession d'objets de consommation...) ou de représentations collectives (les croyances, la culture...) permettant la communication, l'échange, la reliance ; soit des instances sociales (groupes, organisations, institutions...), déterminant et modelant les rapports de reliance ».*

***Le processus de socialisation ainsi observé et analysé dans ces travaux porte les marques de potentialités reliant et médiatrices à des fins interactionnelles avec l'organisation.***

## **Résultat 7**

**Au-delà, d'un mode relationnel, l'empathie réitérée est un mode de connaissance de soi (Stein, 1916), fortement préconisé dans un moment aussi transformationnel que semble être la socialisation dans une organisation**

L'utilisation du décentrement rendu possible par le mouvement hors soi de l'empathie est un mode de connaissance d'autrui et de soi, et plus seulement un mode relationnel. Elle est également un lieu où s'exprime l'intersubjectivité.

L'utilisation de l'empathie en séance fait émerger : (1) les croyances de l'individu, (2) les bousculements identitaires vécu par la personne qui cherche à conserver son identité, (3) l'influence mutuelle des interactions.

**Nos travaux soutiennent également une empathie comme également un mode de connaissance de soi : l'empathie réitérée.**

Cet aspect de l'empathie est évoqué par Edith Stein (1916), assistante de Husserl, fondateur de la phénoménologie. Elle écrit :

*“Qu'en en prenant la perspective de l'autre « j'enrichis ma propre image du monde »*

Cela rend possible le fait de :

*« Me situer moi-même correctement dans le monde qui m'entourne » Edith Stein (1916).*

*« La manière dont je me perçois moi-même abrite en elle, comme Scheler nous l'a montré, la possibilité de l'erreur. L'Einfühlung se présente à nous comme un correctif à de telles erreurs [...]. Il est possible qu'un autre me juge plus correctement que moi-même et me procure de la clarté sur moi-même. [...] C'est ainsi que la perception que l'autre a de moi et celle que j'ai de moi-même travaillent de concert pour me donner à moi-même. » Edith Stein (1916).*

**Nous montrons dans cette expérience virtuelle ou réelle de décentrement nécessaire à l'empathie une intersubjectivité qui existe.**

De manière générale, nos résultats vont dans le sens des travaux de Husserl père de la phénoménologie. Boulanger & Lançon (2006) écrivent :

*“Husserl fait de l'empathie le phénomène décisif sur la base duquel une intersubjectivité s'établit pour constituer un monde commun. L'empathie husserlienne est principalement une médiation cognitive”.*

*Les séances de coaching mobilisant l'empathie font émerger chez l'individu les croyances à l'origine de ses comportements.*

Le pragmatisme s'est développé autour d'une philosophie de la connaissance. Il donne un rôle central à la croyance. Chez les Pragmatistes, la croyance est au cœur de l'action.

*C'est « une règle active en nous » écrit Peirce (1877)*

Les séances de coaching offrent l'opportunité aux individus de verbaliser leurs croyances à la base de nos comportements, elles sont agissantes bien qu'inconscientes. C'est le propos de Lorino (2018, p.106) :

*“Incorporées par l'individu, elles sont ignorées, oubliées et pourtant agissantes sous la forme d'habitude. On parle de comportements que l'on appelle routiniers ou habituels. “la signification n'est pas facilement accessible, car elle n'est pas nécessairement ce que les gens disent aux chercheurs ou aux gestionnaires de la signification de leurs actions car les habitudes et les significations ne sont pas subjectives et peuvent échapper aux sujets eux-mêmes (Lorino, 2018, p.106)*

*Un autre élément émane des séances, il concerne le bousculement ou l'agitation identitaire ressenti par l'individu durant cette phase liminale. De la séance émerge les différentes interactions qu'il vit. Elles permettent de faire réfléchir l'individu sur son identité.*

Là aussi, nos découvertes vont dans le sens de ce qui est écrit dans la littérature concernant l'approche identitaire. Nos observations sont identiques à ce qu'écrit Goffman (1973) par exemple à savoir

*“Que l'identité ne soit pas déjà définie mais émerge dans l'interaction”.*

### **Résumons-nous.**

Notre premier résultat met en évidence le lien existant entre la socialisation organisationnelle et le maintien d'une institution, il nous semble ainsi contribuer à dépasser une limite identifiée par la littérature. De surcroît, nous décrivons l'ensemble du processus de socialisation, c'est à dire la mise en œuvre des activités d'intégration et leurs interactions, là aussi la littérature parle d'« une boîte noire » car peu de travaux empiriques ont permis de décrire le processus.

Cette socialisation s'organise autour de l'enchevêtrement de trois éléments : 1) une contribution très active des collaborateurs à l'interne, mais également la proactivité des nouveaux arrivants 3) autour d'une production discursive basée sur un mythe, celui du mythe du héros et donc du dépassement.

Le second résultat concerne un élément encore peu étudié dans la littérature : le contexte de l'entreprise. Jusqu'alors le contexte comptait peu dans le débat, l'approche universaliste des travaux dominait les échanges. Depuis une dizaine d'années, quelques chercheurs consacrent leurs travaux au monde des PME-PMI. Notre travail met en avant l'importance du contexte externe de l'entreprise, il impacte clairement la manière de socialiser, tout autant que les dimensions intra-organisationnelles de l'entreprise. Dans cette perspective, nous proposons quatre dimensions intra-organisationnelles agissantes sur la socialisation de nouveaux collaborateurs, à savoir : le métier de l'entreprise, sa culture, l'historique du rôle organisationnel confié, son histoire (le récit et le mythe) qui sous-tendent le discours.

Pour chacune de ses dimensions, nous avons donné des exemples concrets pour illustrer la mise en œuvre des caractéristiques :

- La première dimension concerne le Métier de l'entreprise. Face à la gestion du risque, le nouveau collaborateur doit intégrer la prise de décision dans ses nouvelles aptitudes.
- La seconde dimension concerne la Culture de l'organisation. Les entreprises valorisant la communication et la performance favorisent la proactivité de leurs nouveaux membres et leur qualité relationnelle.
- La troisième dimension concerne l'Histoire de l'entreprise. Les organisations dont le fondement repose sur le mythe du héros et donc du dépassement, favorisent l'engagement du collaborateur.
- La quatrième et dernière dimension concerne l'historique des rôles confié aux nouveaux collaborateurs. Cela leur offre une grammaire, un mode d'emploi pour s'approprier son nouveau rôle.

Le troisième résultat concerne les pratiques organisationnelles d'apprentissage fortement ritualisées. Les pratiques d'apprentissage, dans une même organisation, peuvent différer selon le rôle occupé par le nouvel arrivant dans l'organisation. Dans le cadre d'ETX par exemple, les *ingénieurs travaux* bénéficient d'une formation itérative, en apprenant simultanément différents aspects de leurs rôles. Là où les *ingénieurs études* bénéficient d'une formation académique, très séquencée. A propos du séquençage de cet apprentissage, nous suggérons de nouveaux facteurs permettant de passer d'une séquence à une autre, offrant la possibilité de dépasser une approche jugée trop universaliste des critères présents jusqu'ici dans la littérature. Ainsi, le nouveau collaborateur a besoin de validation managériale, de soutien organisationnel, d'un support relationnel et émotionnel.

Notre quatrième résultat vient réhabiliter le rôle des rituels dans les process organisationnels de socialisation. Les mécanismes de transmission organisationnel passent par le caractère très opérationnel de rites de passage, une production discursive empruntant au mythe du héros qui exalte le dépassement de l'individu. Nous avons mobilisé des travaux hors des Sciences de Gestion, avec les travaux de l'ethnologue M.A. Van Gennep. La lumière est mise sur les effets

transformateurs du rite, leur contribution au maintien d'une identité collective et d'une dimension informative.

Notre cinquième résultat contribue à la littérature dédiée au métier de l'ingénieur et de son identité. Recruté comme ingénieur, le travail de management est essentiel durant la prise de poste. Nous mettons en avant des caractéristiques permettant cette transition du métier d'ingénieur à celui de manager : le développement d'aptitudes relationnelles, la montée en compétence en finance avec l'utilisation d'outils financiers et enfin la capacité à la prise de décisions.

Notre avant-dernier résultat porte sur la présence d'un tiers médiateur et passeur au sein du processus de socialisation. Il s'agit d'« un troisième homme », figure de médiation des savoirs organisationnels et créateur de lien. Nous avons mobilisé les travaux liés à la Reliance. En effet, notre travail montre la socialisation organisationnelle comme un acte de Reliance nécessitant une médiation.

Le dernier résultat contribue à dépasser le rôle de l'empathie comme un mode essentiel relationnel, ou comme un mode de connaissance d'autrui. Nos travaux empiriques exposent l'empathie comme un mode de connaissance de soi. Stein (1916) parle d'empathie réitérée, l'individu se perçoit à partir de la perspective d'autrui. Cet aspect de l'empathie est peu mobilisé en sciences de gestion.

## 2.2. Intérêts et limites du cadre théorique

Nous discutons de l'intérêt et de la limite des choix de notre cadre théorique et méthodologique. Le premier point porte sur l'approche pragmatiste, dont l'intérêt consiste à ne pas isoler l'individu de son environnement. La limite principale réside dans la difficulté à observer les interactions avec son environnement. Le second point aborde le coaching. Le coaching est une voix d'accès privilégiée aux individus, mais le sujet de la confiance reste vital. A l'inverse, la mise en œuvre du décentrement nécessaire à l'empathie, se révèle être un obstacle réel pour certains individus.

### **2.3.1. Intérêts de l'approche pragmatiste**

L'utilisation de l'approche pragmatiste offre la possibilité de poser un regard nouveau sur certains phénomènes. Le groupe et l'individu ne sont pas renvoyés dos à dos, mais doivent être pensés ensemble. Le courant pragmatiste permet, d'abord, d'observer l'individu comme le résultat d'un dialogue avec son environnement. Ensuite, les pragmatistes appréhendent l'environnement dans lequel l'individu évolue comme un élément constitutif de sa personne. En effet, l'individu existe à travers un dialogue incessant entre les différentes entités qui le constituent. L'approche pragmatiste permet d'appréhender les résultats du coaching non plus comme des mécanismes individuels, autocentrés, mais comme un dialogue, une confrontation, une co-construction entre le groupe et l'individu. Pour analyser le coaching individuel, l'individu est pensé comme un sujet qui a intériorisé les comportements d'autrui et plus généralement son environnement, social. C'est là aussi tout l'intérêt de l'utilisation de l'empathie nous permettant d'accéder à la socialité de l'individu.

#### **Les limites de l'approche pragmatiste**

Nous considérons dans nos travaux deux limites importantes à l'approche pragmatiste. La première concerne la difficulté d'observer ou d'identifier ces interactions. La seconde porte sur l'influence mutuelle énoncée dans la littérature.

Le rôle des interactions entre l'individu et son environnement professionnel tient une place importante dans nos travaux. Cependant, il peut sembler difficile de percevoir ces interactions. Notre immersion est réalisée sur un temps long, ce qui semble déjà une façon de dépasser l'obstacle. Elle s'inscrit dans le cours d'un travail situé et dynamique. Malgré cela, il nous est apparu difficile de saisir l'ampleur de ses interactions et leur qualité, de saisir également dans le détail les dialogues initiés entre les individus. Notre travail reste une tentative, car nous avons appréhendé les interactions uniquement par le prisme du nouveau collaborateur.

La seconde limite porte sur l'influence mutuelle entre l'organisation et l'individu. Les pragmatistes parlent d'influence mutuelle entre l'individu et son milieu. Là aussi nous partageons cette même difficulté de repérer sur le terrain comment se matérialise cette influence, et de mesurer correctement qui influence qui.

### **2.3.2. Intérêts et limites du coaching comme outil méthodologique**

Nous discutons dans les lignes suivantes de l'intérêt pour les recherches à venir de l'utilisation du coaching comme outil méthodologique. Nous soulignons notamment la proximité offerte avec les individus permise par cet outil. Cela ne va pas sans conditions pouvant être vues comme des freins sérieux : la confiance nécessaire, l'éthique et la posture du coach. Enfin, si nous soutenons depuis le début de ces recherches que c'est grâce à l'intersubjectif que le coaché se découvre, nous pointons la difficulté pour certains de se décentrer.

#### *Intérêts*

Au fil de cette recherche-action, le coaching semble un outil d'exploration possible pour étudier un phénomène collectif et organisationnel.

Cet outil nous permet de saisir les obstacles d'une situation car le coaching part d'une difficulté directement énoncée par le coaché. Par la suite, il favorise le questionnement par sa nature maïeutique. La posture d'observation et de questionnement étant la base du chercheur, le coaching nous a permis d'accéder à un savoir narratif. L'individu se raconte. En soutenant le questionnement, le coaché conscientise ses pensées.

L'utilisation du décentrement, ce mouvement *hors de soi* offre à l'individu l'opportunité de dire et de s'entendre dire et donc de conscientiser plus rapidement.

#### *La spatialisation de l'empathie*

Dans le cadre d'un coaching mobilisant le déplacement spatial nécessaire à l'empathie, il permet de penser l'individu comme un être avant tout social se situant dans l'intersubjectivité, l'interpersonnel. L'individu n'est pas pensé en dehors de son environnement, agissant sur lui.

#### *Les limites*

Nous soulignons ici les limites de cet outil méthodologique à savoir la confiance, la difficulté du décentrement pour certains, l'éthique et la réflexivité du coach.

### *La confiance limitée*

Cet outil, peut être perçu par les collaborateurs comme une pratique imposée par l'organisation si bien qu'il peut générer de la méfiance. Dans ce coaching tripartite, le coaché peut s'interroger sur qui est le « bénéficiaire » de ce coaching. Dans cette optique, la confiance est limitée et la parole moins libre. Ainsi le thème de la confiance est-il constitutif de cet outil d'exploration. Sans confiance, la séance se transforme en un bavardage infructueux.

### *La difficulté de se décentrer*

Concernant le coaching mobilisant l'empathie, en situation de crise, il est pour certains individus, difficile de se décentrer. Pour d'autres, c'est impossible. Ils nous parlent de leur manque d'imagination, de leur timidité aussi. Pour ceux réussissant l'exercice, parfois le décentrement est parfois limité. Le collaborateur parle davantage de lui-même que de l'individu dont il cherche à comprendre le point de vue. Il peine à inhiber ses propres pensées. Enfin, les propos sont parfois stéréotypés, le coaché récite un texte, ressemblant à un exercice de ventriloquie.

### *Ethique et réflexivité du coach*

Le coaching, comme globalement toutes les pratiques d'accompagnement, dépend aussi de la réflexivité et de l'éthique du coach. Le coach est agissant par son questionnement, son écoute et sa posture.

Dans cette même idée, dans le cas où le coaching est une demande de l'institution, il est fondamental de clarifier cette demande : *A quoi le coach contribue-t-il ? A quoi contribue-t-il auprès des hommes et des femmes sur lesquels il agit ?*

Accompagner des individus dans un nouvel environnement professionnel contient un risque qui est de les inciter inconsciemment à se sur-adapter.

### 2.3. Préconisations managériales

Ce paragraphe a pour visée l'application concrète de nos résultats dans des situations d'intégration de collaborateurs dans un nouvel environnement professionnel. Les préconisations managériales suivantes sont loin de la simple distribution d'un livret d'accueil aux nouveaux arrivants. Elles engagent nettement l'organisation.

Ce premier schéma guide les principales étapes pour concevoir le processus de socialisation d'une organisation. Nous allons revenir dans le détail sur les trois facteurs structurant le processus selon nos travaux : une production discursive, une action collective, la proactivité des nouveaux entrants.

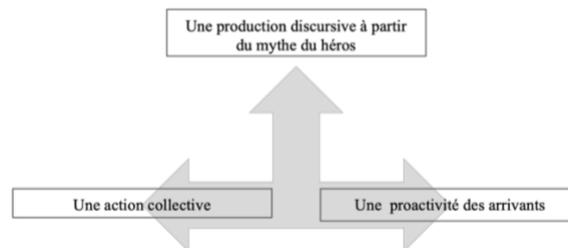


Figure 19 : socialisation organisationnelle et maintien institutionnel : les dimensions à mobiliser

Les premières préconisations managériales concernent *l'amont* de l'intégration de nouveaux collaborateurs. En effet, nous préconisons un travail de recherche et d'audit sur (i) l'environnement externe et (ii) le contexte interne. Puis, nous préconisons de concentrer les moyens sur *comment mobiliser l'interne et les nouveaux arrivants autour d'une production discursive* ? Enfin, la troisième et dernière partie est centrée sur la mise en place totale ou partielle du processus de socialisation proposé dans nos travaux.

#### *(i) L'environnement externe*

Dans le cadre d'une organisation officiant sur un marché de l'emploi en pénurie de compétences, en amont il est important de se demander, quelles sont les compétences

prioritaires que doit acquérir le recruté ? Comment va s'organiser la formation lors de l'intégration ? Qui va les former et comment ?

La prise de parole de l'organisation auprès des nouveaux arrivants est toujours située et contextuelle. Il s'agit de poser toutes les composantes l'environnement dans lequel s'inscrit l'organisation pour mesurer à quel point elle pèse sur le recrutement et la socialisation de ses nouveaux membres.

On s'intéressera par exemple à la concurrence : Qui sont les concurrents ? Quelles sont les promesses employeur des concurrents ? Quel discours mettre en avant pour se différencier dès l'arrivée ? Quelle va être l'expérience du collaborateur ?

#### *(ii) le contexte interne*

La principale étape implique de formaliser du contenu sur l'organisation. Pour cela, nous proposons de travailler en deux étapes. D'abord, nous suggérons d'élaborer le discours autour duquel se mobilisera l'interne. Puis, il sera question d'identifier les compétences à mettre en œuvre, ou à acquérir. La seconde étape concerne les collaborateurs en interne qui œuvreront à l'acquisition de ces compétences.

Afin d'élaborer le discours structurant l'arrivée des nouveaux arrivants et leur installation, nous suggérons l'utilisation du schéma suivant.

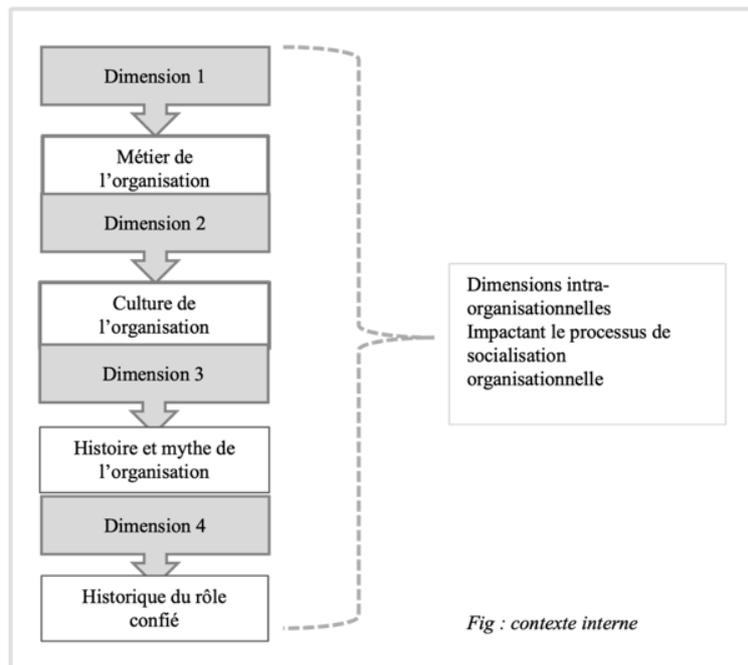


Figure 20 : les dimensions intra-organisationnelles

Ce schéma recoupe les dimensions sur lesquelles il nous semble pertinent de travailler : le métier, l'historique et la grammaire du rôle confié, la culture organisationnelle, le mythe fondateur de l'entreprise.

Voici quelques questions pour détailler le schéma et entrer dans le détail : quelle est la vision de l'entreprise sur son métier ? Comment fait-il son métier ? Comment le raconte-t-il ? Quels sont les codes, les valeurs que doivent appréhender rapidement les nouveaux pour trouver sa place dans son nouvel environnement ?

Une autre des dimensions concerne l'histoire de l'entreprise : quel est le contexte de sa création ? Quels sont les moments marquants de l'entreprise qui comptent encore aujourd'hui dans la vie de l'entreprise ? Quel est le mythe sous-tend la culture de cette entreprise ? Quel est le rôle du nouveau collaborateur ? A quoi contribue-t-il ? Comment ce métier se fait-il spécifiquement dans cette organisation ?

Tous ces éléments contribuent non seulement à organiser la manière de socialiser et toute la production discursive qui devra être relayée auprès des nouveaux arrivants.

La seconde partie concerne la mobilisation de l'interne et l'identification de collaborateurs qui assureront les transmissions nécessaires à l'acquisition de compétences et de la culture de

l'organisation. Nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans nos travaux, la transmission, la perpétuation de sa culture organisationnelle et des rôles se fait essentiellement par l'interne, avec l'action des nouveaux arrivants. Nous proposons de nommer des tuteurs, de former les principaux managers à la socialisation.

Quant à la proactivité attendue de la part des nouveaux collaborateurs, elle est encouragée par un discours managérial favorisant les interactions, facilite l'accès à l'information.

### Dernière préconisation managériale : la mise en place d'un processus de socialisation.

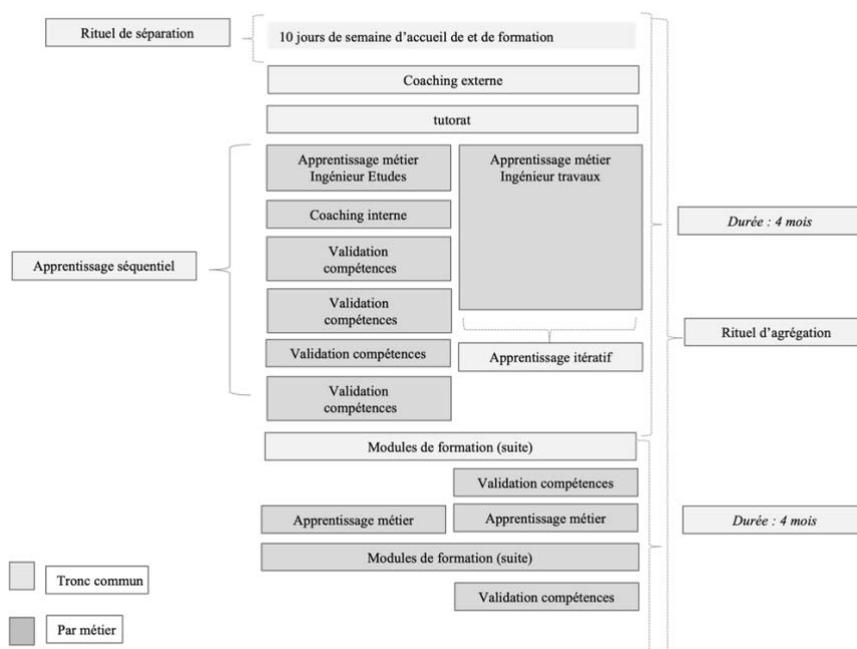


Figure 21 : processus de socialisation

A partir du schéma ci-dessus, il est possible de mettre en place totalement ou partiellement le dispositif. Trois étapes semblent nécessaires quoi qu'il arrive :

- La ritualisation avec un séminaire d'intégration et de formation accompagné par un coach pour le travail de médiation,
- Des rencontres avec les principaux managers,

- L'apprentissage métier est à moduler selon l'expérience du nouveau collaborateur. Nous préconisons un module de formation *sur la manière de faire son métier dans cet environnement*.

Nous préconisons un accompagnement du nouveau collaborateur, comme un soutien nécessaire pour faire à l'incertitude et l'imprévisibilité relationnelle constitutifs de cette phase d'intégration dans son nouvel environnement. Les constitutifs de cet accompagnement sont :

- La présence d'un tuteur,
- Un rendez-vous de coaching,
- Des rendez-vous réguliers de feedbacks avec son manager et faire un point sur les attendus

### **Résumons-nous.**

Un travail préparatoire en amont nous semble essentiel pour analyser l'environnement externe à l'entreprise, en comprendre les contraintes. Ne pas l'oublier la prise de parole de l'organisation lors de l'intégration auprès des nouveaux arrivants est toujours située. Ensuite, un autre travail préparatoire concerne les dimensions internes à l'organisation : son métier, sa culture organisationnelle, l'historique du rôle confié et enfin son histoire avec le mythe ou le récit fondateur de l'entreprise. La dernière étape, en amont de l'arrivée des nouveaux arrivants, concerne les actions à mettre en place pour mobiliser l'interne et les nouveaux arrivants autour d'un discours (travaillé en amont).

Enfin, nous préconisons la mise en œuvre partielle ou totale du processus de socialisation, quel que soit le contexte. Il y a quatre éléments préconisés : 1) la ritualisation avec l'accueil des nouveaux arrivants, 2) des moments ritualisés également avec le manager, 3) ensuite un accompagnement du nouveau collaborateur, 4) enfin un apprentissage du métier pour comprendre les manières de faire spécifiques à l'entreprise.

Pour rappel, dans ce chapitre, nous avons ouvert la discussion concernant nos principaux résultats. Puis, il a été question de l'intérêt mais aussi des limites de notre cadre théorique. Enfin, nous avons consacré une dernière partie à une application concrète de nos résultats.

## CONCLUSION GENERALE

Notre recherche-action est consacrée au processus de socialisation de jeunes ingénieurs dans un environnement encore jamais étudié, au sein d'une entreprise spécialisée sur un métier de niche dans les Travaux spéciaux, à savoir l'étanchéité. Cette entreprise n'est plus une PME. Mais elle n'est pas non plus considérée, avec ses 900 collaborateurs, comme une grande entreprise. La littérature la qualifie « entre deux ». Depuis leur institutionnalisation en 2008, avec la loi de Modernisation de l'Économie, cette typologie d'entreprise est appelée une ETI, entreprise de taille intermédiaire. Les ETI sont présentées comme des entreprises indépendantes, familiales et patrimoniales, cherchant à « garder leur âme »

La croissance de cette entreprise passe par l'accroissement de ses compétences faisant du sujet de la socialisation de ses nouveaux entrants un sujet majeur. A lire la littérature, la gestion des talents est un enjeu stratégique pour le développement de ce type d'organisation, au point de réaliser de la croissance externe pour acquérir de nouveaux talents. La description de notre terrain serait incomplète si on ne parlait pas de la complexité de recrutement dans le métier de l'étanchéité. Il n'existe aucune formation ni diplomation sur ce métier. S'ajoute à cela des profils confirmés très peu transférables. Alors, l'organisation prend le pari de recruter de jeunes ingénieurs débutants, sans formation au métier, ni à aucun rôle organisationnel que l'on parle d'ingénieur Travaux (conducteur de travaux) ou d'ingénieur Études (commercial).

Lorsque nous commençons notre intervention dans cette organisation, en 2016, celle-ci est déjà dans une phase de croissance. Au cours de nos travaux, la croissance de cette organisation s'est accélérée et le contexte du marché de l'emploi et du travail a muté vers davantage de complexité. L'adéquation difficile entre ses besoins en compétences et les ressources disponibles sur le marché de l'emploi est une réalité quotidienne pour cette entreprise. Face à cette difficulté, la capacité de l'organisation à savoir d'une part, intégrer de nouveaux profils et d'autre part à identifier les facteurs d'adaptation est majeure. Durant sept ans, nous avons eu accès à 225 nouveaux collaborateurs. L'enjeu de cette organisation est un faible taux d'attrition pour assurer sa croissance. En 2015-2016, le PDG de cette entreprise constate les difficultés éprouvées de son organisation à conserver ses nouveaux collaborateurs (sur le court terme lors de l'intégration). Il trouve la situation préoccupante au regard de l'investissement en temps, en

formation et en besoin d'acquisition de compétences nécessaires pour soutenir la forte croissance de son entreprise.

Notre recherche contient quelques singularités. En premier lieu, nous avons opté pour le monde de l'expérimentation car nos travaux s'inscrivent dans une recherche-action dont l'exégèse consiste à dire qu'on ne peut connaître une réalité qu'en la modifiant, conscients, comme l'écrit Devereux (1980) que « *la perception d'une situation est influencée de manière radicale par la personnalité du sujet percevant* ». Par ailleurs, nous nous sommes émancipés de la pensée duale qui fige la pensée d'un côté et d'un autre côté l'action.

En second lieu, l'apport singulier de notre recherche est d'introduire un nouvel instrument méthodologique, le coaching pour explorer le processus de socialisation de nouveaux collaborateurs.

Issu du mouvement New Age, le coaching devient un phénomène de mode au tournant des années 1980. Depuis 40 ans, son développement ne cesse pas dans les organisations. Le coaching, comme le développement personnel en général sont la cible de vives critiques, Zina Fashi (2023, p.131) parle de méritocratie psychologique et écrit « *ainsi sous l'apparence d'un discours libérateur, le développement personnel promet une vision de l'individu conforme au sujet idéal du capitalisme néolibéral : totalement autonome et affranchi des conditionnements sociaux, volontaire, optimiste, résilient, adaptable, positif, performant dans tous les domaines* ». Au cœur de cette critique, les chercheurs pointent une injonction au perfectionnement de soi. La démarche reposerait essentiellement sur l'individu sommé de s'adapter à des organisations délétères. Souvent contesté et critiqué, il n'en reste pas moins utilisé. Rares sont les études évaluant les effets. Ici, notre parti pris, n'est pas de valider ou d'invalider cet outil, mais d'en faire un instrument de décryptage des comportements en période d'intégration dans un nouvel environnement professionnel.

L'intervention nous fait accéder à cette organisation «au risque de l'expérience» Boure (1997), comme coach indépendante, pour accompagner l'intégration des nouveaux arrivants où nous préconisons la mise en place de séances de coaching collectifs et individuels (essentiellement individuel). Au regard de notre expérience, il nous semble utile d'accompagner et de soutenir les nouveaux collaborateurs dans ce moment charnière.

Dans le détail, notre accompagnement consiste en un coaching collectif lors de la semaine d'accueil et d'intégration, complété par des séances de coaching individuel durant les premiers mois. En tant que chercheur, ce dispositif institué et singulier nous a permis de répondre aux questions *comment faites-vous ce que vous faites ? et qu'est-ce que cela vous fait ?* La visée de cette recherche est de comprendre l'activité professionnelle du jeune individu dans ce temps incertain de la socialisation, d'identifier les obstacles ou à l'inverse les éléments de motivation. Les notes des séances sont prises de manière synthétique après la séance, il est parfois difficile de rendre compte des silences, des bégaiements pouvant apparaître comme l'une des limites du coaching comme outil d'exploration.

Nous avons été animés par le fait de dépasser deux limites faites au coaching, pour cela les concepts et théories mobilisés ont été construits au fil d'une recherche-action durant plusieurs années.

D'abord, nous voulions prendre davantage en compte le collectif, dépasser un coaching essentiellement individuel. Ensuite, le coaching pratiqué en entreprise est essentiellement réflexif, centré sur les ressources intérieures de l'individu. L'originalité de notre recherche réside également dans le fait que nous avons déployé deux types de coaching, l'un réflexif, l'autre ayant recours au décentrement de l'individu grâce à la spatialisation de l'empathie. Dès lors, nous avons mobilisés deux théories : le concept du Soi de G.H. Mead (1936) et la théorie de la spatialisation de l'empathie de Berthoz (2004).

Avec le concept du Soi de G.H. Mead, nous souhaitons renforcer la socialité dans la démarche de coaching car G.H. Mead pense l'individu comme un être éminemment social et dialogique. Cet individu est en perpétuelle évolution de lui-même car cette société qui est en lui, est elle-même une entité vivante qui se fait et se refait en permanence. Ces propos vont à l'encontre de la dichotomie par laquelle on est habitué à penser individu et collectif.

Voulant dépasser cette critique d'un coaching exaltant l'auto-actualisation d'un individu sur les seules bases de ses ressources intérieures, nous avons pris appui sur les travaux des pragmatistes.

Cette philosophie veut rompre avec la pensée duale issue du cartésianisme. Elle a comme principe le rejet de l'individualisme et de l'intériorité, ses principes. Par ailleurs, toujours pour les pragmatistes, l'homme n'est pas pensé en dehors de son environnement, cela offre une nouvelle alternative de réflexion sur la socialisation organisationnelle. Enfin, nous pensons

avoir trouvé avec l'utilisation de l'empathie une voix d'accès à ce dialogue généralement non exprimé entre un *je individuel* et un *moi social*.

Notre modalité d'intervention est relativement atypique dans les sciences de gestion. Nous avons décrit notre rôle en tant que patricien-chercheur, le choix de la participation observante en ce qu'elle offre une possibilité d'immersion profonde et de recueillir ce qui ne peut être observé de l'extérieur. Cependant, celle-ci pose les questions essentielles de généralisation, de distanciation sans oublier un risque éthique lié à des situations ambiguës. Dans un souci de distanciation, nous avons réalisé un travail auto-ethnographique. La narration du chercheur est porteuse de données. Son récit est également aussi le récit de ses interactions avec autrui, l'étude de soi dans une relation avec l'autre, sensiblement proche de l'empathie réitérée utilisée dans nos coachings.

Les premiers mois, les premiers pas, les premiers apprentissages dans une nouvelle organisation ont donné lieu à d'abondants travaux de recherche en science de gestion, charriant avec eux des concepts comme la socialisation organisationnelle, inclusion, assimilation, insertion professionnelle. De manière synthétique, deux enjeux, ou plutôt deux buts sont attachés à la réussite de la socialisation : la maîtrise technique de son poste et celle de l'environnement organisationnel (Schein, 1968).

Deux logiques s'affrontent. D'un côté, la socialisation est un processus de perpétuation, d'acculturation. De l'autre, la socialisation est d'abord un processus de formation de la personne (Piaget, 1965). A lire la littérature, les deux positions semblent antagonistes. Nos travaux tentent de ne pas opposer le groupe à l'individu.

Nous avons relevé plusieurs limites aux recherches déjà effectuées. Premièrement, la socialisation est largement étudiée dans un contexte universaliste. C'est là, la première contribution de nos travaux, comprendre les impacts d'un contexte complexe sur le mode de socialisation de l'organisation. La seconde limite est portée par quelques auteurs dans la littérature lorsqu'ils parlent de la socialisation comme d'une "boîte noire" (Ashforth, 2012; B. Ashforth et al., 2014; Vancouver & Warren, 2012). Décrire les actions, les interactions d'un processus de socialisation est une autre de nos contributions.

A partir des limites identifiées dans la littérature et citées ci-dessus, nous avons fait émerger trois questions de recherche qui ont guidé notre travail d'exploration :

- Quelles sont les conséquences du contexte organisationnel d'ETX sur la socialisation de ses nouveaux membres ? Comment les enjeux organisationnels influencent-ils les activités et processus de socialisation ? Qu'avons-nous observé sur la socialisation de ses nouveaux membres ?
- A quelles difficultés ou obstacles doivent faire face, lors de leur intégration, de jeunes ingénieurs sans expérience dans le métier des Travaux Spéciaux ? Quels sont les mécanismes existant au cours de cette intégration ?
- Comment le coaching mobilisant la spatialisation de l'empathie (le décentrement de soi) facilite-t-il le décodage des agissements des jeunes diplômés nouvellement recrutés ?

Dans cette partie de la conclusion, nous entrons dans le détail de notre contribution à travers les résultats suivants.

Notre première contribution consiste à montrer l'enjeu organisationnel et collectif de la socialisation organisationnelle. La littérature se concentre davantage sur les résultats à titre individuel. De notre côté, l'enjeu collectif de la socialisation organisationnelle est mis en avant. Nous considérons la socialisation organisationnelle comme un construit social dédié à la perpétuation d'un savoir-faire et au maintien d'une culture et des rôles d'une organisation. A partir de ce premier apport, nous exposons dans le détail comment s'opère le processus de socialisation pour maintenir sa culture, ses rôles et son savoir-faire. Nous mettons en exergue l'enchevêtrement de plusieurs facteurs contribuant au maintien organisationnel : une contribution active non seulement des collaborateurs à l'interne, celle aussi des nouveaux arrivants, autour d'une production discursive basée sur le mythe du héros et donc du dépassement. Dans ce cadre, nous avons mobilisé les auteurs concernant le travail institutionnel. A les lire, la perpétuation d'une institution n'a rien de mécanique, elle reposerait en effet sur une action volontaire d'acteurs. Pour renforcer le propos, le maintien de leur culture, des rôles organisationnels et de leur savoir-faire semble une préoccupation des Entreprises de taille intermédiaire d'après la communauté scientifique. Par ailleurs, la manière de socialiser n'est pas sans lien avec l'environnement externe de l'entreprise.

En effet, notre seconde contribution souligne le rôle du contexte externe de l'entreprise sur la conception même de son processus de socialisation. La littérature avait, jusqu'ici, uniquement valorisé uniquement l'impact des dimensions intra-organisationnelles sur le processus de socialisation. D'après nous, deux dimensions majeures du contexte externe façonnent la manière de socialiser : la dimension économique et la dimension sociale. Sur un marché de l'emploi très concurrentiel et sur un marché du travail où la compétence spécifique de l'entreprise n'existe pas, l'organisation agit dans une forme de pression organisationnelle sur les pratiques d'apprentissages dédiées aux nouveaux entrants.

Ensuite, toujours au sujet du rôle du contexte mais cette fois-ci interne, à partir de l'analyse de nos données, quatre dimensions intra-organisationnelles émergent sur la manière de penser la socialisation : le métier, la culture, l'histoire de l'entreprise, et l'historique du rôle organisationnel.

- La première dimension concerne le *métier* de l'entreprise. Par exemple, une entreprise dont le métier est la gestion du risque, nécessite de la part du nouveau collaborateur de savoir prendre des décisions rapidement.
- La seconde dimension concerne la *culture* organisationnelle. Par exemple, une organisation dont les valeurs sont la communication et la performance, le processus de socialisation favorise la proactivité de son nouveau collaborateur et les aptitudes relationnelles.
- La troisième dimension concerne *l'histoire* de l'entreprise. Les organisations dont le fondement repose sur le mythe du héros (donc du dépassement) poussent à l'engagement du collaborateur.
- La quatrième dimension concerne *l'historique des rôles* confié aux nouveaux collaborateurs, offrant aux nouveaux collaborateurs une grammaire, un mode d'emploi pour s'approprier leur nouveau rôle.

Une autre de nos contributions concerne les pratiques d'apprentissage organisationnelles qui diffèrent selon le rôle du nouveau collaborateur, n'excluant pas un tronc commun axé sur le savoir-faire et la culture de l'entreprise. Prenons l'exemple d'entreprises où il existe deux grandes familles de métier, comme le Commerce et les Travaux, deux pratiques organisationnelles d'apprentissage peuvent co-exister.

Si on prend l'exemple d'ETX, l'approche séquentielle de l'apprentissage est utilisée pour les jeunes ingénieurs études (les commerciaux), là où les ingénieurs travaux bénéficient d'une

formation plus itérative et simultanée. Un autre apport concerne l'apprentissage séquentiel avec les facteurs permettant de passer d'une séquence à une autre. Nous faisons émerger des facteurs différents de ceux relayés dans la littérature, à savoir : un soutien organisationnel, une validation managériale comme élément de reconnaissance et de motivation, une démarche pro-active de l'individu, un support relationnel.

Notre quatrième résultat porte sur la transition du métier d'ingénieur à celui de manager. Durant la phase d'agrégation de la socialisation organisationnelle, la capacité à prendre des décisions, l'appropriation d'outils de gestion financière et l'acquisition de compétences relationnelles semblent le triptyque essentiel permettant la transition du métier d'ingénieur à celui de manager.

Notre cinquième contribution insiste sur la réhabilitation des rites en entreprise. Pour les organisations accueillant de nouveaux collaborateurs en forte transition professionnelle (entrée dans la vie active, changement de métiers et/ou la prise de responsabilités), le mythe du héros apparaît comme la matrice des rites de passage par lesquels s'effectuent les étapes clés d'une socialisation organisationnelle.

A l'issue de nos travaux, nous percevons que notre rôle ne fut pas seulement celui de coach. Cela détermine notre sixième résultat. Notre rôle s'est apparenté à la fois à celui de passeur et de médiateur. Nos travaux montrent l'utilité de réhabiliter un tiers médiateur, dont la nature de l'action serait l'intercompréhension entre les parties (Habermas, 1981). Effectivement, le travail effectué par le passeur est à rapprocher de la médiation culturelle et la médiation linguistique. Cette figure de transition, identifiée par sa capacité d'énonciation et de traduction, est également identifiable par sa capacité à créer des liens. Dans cette perspective, nous avons mobilisé les travaux liés à la Reliance. Notre recherche fait de la socialisation organisationnelle un acte de Reliance impliquant de la médiation.

L'ultime résultat de notre travail est centré sur l'utilisation de l'empathie, en particulier l'empathie réitérée (Stein, 1916). Jusqu'à maintenant, l'empathie était abordée dans la recherche en sciences de gestion essentiellement comme un mode relationnel ou un mode de connaissance d'autrui. Nos recherches montrent comment l'empathie réitérée (Stein, 1916) est un mode de connaissance de soi (je me perçois à travers la perspective d'autrui) et plus

uniquement un mode relationnel. Peu de travaux en sciences de gestion valorisent encore cette approche.

La singularité de notre recherche s'appuie également sur l'inversement de certains paradigmes utilisés en sciences de gestion : l'individuation est pensée comme un processus social, la réalité intérieure ne précède pas la réalité extérieure. Aucun individu ne peut être le miroir de la réalité.

-Nous sommes conscients de la singularité de notre recherche, celle-ci ne manque pas d'interroger quant à la production d'un savoir scientifique, surtout quand il s'agit de prendre comme objet de recherche son propre terrain d'action. Les résultats dépendent, en effet des conditions d'expérimentation. Dans cette optique, envisageons certaines critiques ou limites pouvant être émises à l'égard de notre recherche. La première pourrait concerner un manque de distance critique par rapport à notre outil méthodologique, les conditions dans lesquelles il est mis en œuvre et notre statut d'intervenante rémunérée. Pour tenter de la dépasser, nous avons opté pour une production auto-ethnographique visant à mettre à distance nos propres enjeux et émotions, pris en compte les vives critiques émises sur le coaching de la part de la communauté scientifique et mise en œuvre une démarche éthique garantissant notamment la confidentialité. La seconde critique concerne la généralisation de nos résultats. On peut s'interroger si nos résultats se déploient dans une diversité d'environnements ou de situations organisationnelles et quelles en sont les critères ? Si l'on évoque notre contribution sur la transition d'un ingénieur à un manager, le triptyque mentionné est-il adaptable à toute organisation ou aux situations où l'on socialise des jeunes ingénieurs ou des techniciens dans l'optique de les propulser vers un poste de manager ? Même chose concernant le public coaché, notre recherche empirique est réalisée uniquement auprès de profils d'ingénieurs récemment diplômés. Une autre critique à propos de notre méthodologie concerne notre matériau (les données), elles ne sont que partiellement vérifiables par autrui. Les séances de coaching ne sont pas reproductibles, c'est un matériel chaotique, inédit à chacune des séances et non reproductible à l'identique par un autre individu... Cependant, l'avantage réside dans l'utilisation des données *spontanées* d'une séance de coaching, il n'y a pas le biais d'induction d'une attitude « parfaite » sous prétexte que l'individu fait l'objet d'une étude. Pour ce qui constitue le coaching mobilisant le décentrement par la spatialisation de l'empathie, la difficulté réside dans la capacité de certaines personnes à se décentrer, ce qui rend l'outil dans ces cas précis inutilisable.

Nous avons eu accès à plus de 220 nouveaux membres et avons fait un choix arbitraire des entretiens. De surcroît, les notes sont prises à la sortie de la séance par le coach et ne restitue que partiellement les dires du coaché, les notes ne sont qu'une trace imparfaite de la séance et comme l'écrit Piaget probablement une reconstruction. Enfin, le temps de l'intervention du praticien est dissocié du temps de l'observation participante du chercheur. Si les conditions d'expérimentation sont les mêmes, le regard et le travail de l'accompagnante que je suis ne sont plus les mêmes qu'il y a 5 ans, 6 ans ou 7 ans.

Nos travaux donnent des pistes, quant à la manière, de concevoir ce processus de socialisation. Car penser et créer les conditions d'adhésion à un nouvel environnement est un axe majeur pour les ressources humaines des entreprises. Nous avons dédié un paragraphe dans nos travaux à l'application concrète de nos résultats dans des situations d'intégration de collaborateurs dans une organisation.

Concluons nos travaux en évoquant des prolongements envisageables pour approfondir, vérifier ou contester certaines contributions défendues ici. La première piste possible consisterait à poursuivre des recherches au sein des entreprises de taille intermédiaire car, rappelons qu'elles représentent trois millions de salariés en France. L'objectif serait de comparer les processus de socialisation et les facteurs agissants sur la manière de les concevoir, il nous semble utile et nécessaire de poursuivre ce travail au sein de différentes entreprises de taille intermédiaire (ETI) quel que soit le secteur. Quels sont les facteurs convergents ou divergents sur la manière de socialiser à travers différentes ETI ? Et une recherche serait pertinente pour prolonger le travail sur le rôle du contexte externe sur la manière de socialiser de nouveaux membres dans ce type d'entreprise. La seconde piste porte sur les actions rituelles dans les rites contemporains de passage, en particulier sur les mythes mobilisés dans les productions discursives et récits et d'interroger quelles représentations du travail induisent-elles chez les nouveaux membres ? Comment sont-elles agissantes (ou pas) ? Dans cette perspective de travailler sur les rites de passage, un prolongement possible est de développer une recherche sur les individus dans l'organisation ou les actions organisationnelles faisant office de ventriloque.

Une autre recherche pourrait être menée concernant l'appropriation du rôle de manager chez les jeunes ingénieurs en poursuivant l'identification des facteurs et des outils organisationnels permettant l'acquisition d'un rôle managérial chez de jeunes collaborateurs.

Enfin, une autre piste de recherche concerne l'empathie réitérée et son utilisation dans les organisations. La carte des points de vue élaborée dans le cadre de ses travaux peut être l'opportunité de déployer des études auprès de jeunes alternants en situation de conflit ou en début d'appropriation de rôle organisationnel.



# BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI, F. et H. HATCHUEL, A. (1997). "Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile", in Du mode d'existence des outils de gestion, Moisdon JC, Séli Arslam, pp. 217-247.
- ALAM, T. GURRUCHAGA, M. O'MIEL J. (2012/13). « Science de la science de l'État : la perturbation du chercheur embarqué comme impensé épistémologique », *Sociétés contemporaines*, (n° 87), p. 155-173.
- ALLARD-POESI, F. et V. PERRET (2004b). *La recherche-action*, e-thèque, col. Méthodes quantitatives et qualitatives.
- AMADO, G. (2002). « Le coaching ou le retour de Narcisse ». Cahiers du Laboratoire de changement social n°7. Éditions L'Harmattan, p. 113-120.
- ADEN, J. (2012). La médiation linguistique au fondement du sens partagé : vers un paradigme de l'énaction en didactique des langues. *Éla. Études de linguistique appliquée*, 167, 267-284.
- ANGEL, P. AMAR, P. (2009). *Le coaching*. Que sais-je ? (3<sup>ème</sup> édition) PUF Paris.
- ARNAUD, G., BRUNNER, R., CAILLARD, C., GUINCHARD, R., (2005). Pour en finir avec le coaching, *l'Expansion Management Review*, N°117, Ed Roularta.
- ASHFORTH, B. & SAKS, A. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*, 39, 1, 149-178.
- ASHFORTH, B., HARRISSON, S., & SLUSS, D. (2014). Becoming: The interaction of socialization and identity in organizations over time. *Time and work*, 1, 11-39.
- ASHFORTH, B. E., SAKS, A. M., & LEE, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human relations*, 51(7), 897-926.
- AUBERT, N. (2004). L'individu hypermoderne. Ramonville-Saint Agne, Erès.
- AVENIER, M.J. (2009). Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et de recherches, *Synergies Monde*, n°6, Mai, pp. 51-81.
- BAKER, H. E., & FELDMAN, D. C. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193-202.
- BARGUES, E. (2010). Les pratiques de socialisation des PME, *Revue éducation Permanente*, 182, 1, 181-198.
- BATAILLE, M. (1983a). Méthodologie de la complexité. Pour : la R-A, 90, 32-36
- BATSON, CD. (2009). These things called empathy: eight related but distinct phenomena. In : J. Decety J, Ickes W, eds. *The social neuroscience of empathy*. Cambridge: MIT press: 3-15.
- BAUMEISTER R.F., VOHS K., DEWALL N., ZHANG L. (2007). How Emotion Shapes Behavior: Feedback, Anticipation, and Reflection, Rather Than Direct Causation, *Personality and Social Psychology Review*, 11, p. 167-202.
- BAUER, T. N., & ERDOGAN, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 97-112). New York: Oxford University Press.
- BEUGRÉ, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books.
- BERGER, C. & CALABRESE, R. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication, *Human Communication Research*, 1, p. 99-112.
- BERTHOLET, J.-M. (dir), 2001. *Épistémologie des sciences sociales*, Paris, PUF, 593 p.
- BERTHOZ, A. (2004). *Physiologie du changement de point de vue*. In A. Berthoz & G. Jorland (dir.), *L'Empathie (OJ.SC.HUMAINES)* (French Edition) (p. 251-275). Paris, France : ODILE JACOB éd.
- BERTHOZ, A. (2014). *Physiologie de la perception et de l'action*, cours au Collège de France.

- BIES, R.J., MOAG, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria for fairness, in B. Sheppard (éd.), *Research on negotiation in organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, p. 43-55.
- BOLLE DE BAL, M. (2003). Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques. *Sociétés*, n°(sup> 80), 99-131.
- BOULANGER, C., LANCON, C. (2006). L'empathie, réflexion sur un concept, *Annales Médico Psychologiques* 164, p.497–505.
- BOUFFARTIGUE, P. « Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière : Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle ». *Revue française de sociologie*, 1994, 69-100.
- BOURGOIS, É. (2003). Préface. Dans : , L. Albarello, *Devenir praticien-chercheur* (pp. 5-8). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- BOURE R. (1997). Les sciences de l'information et de la communication au risque de l'expertise ? Sur et sous des pratiques scientifiques. *Réseaux. Communication. Technologie. Société*. 82-83, pp 233-253.
- BOYER, L., CHEDOTEL, F. & Pantin F. (2004). « Huit ans de recherche sur le champ spécifique de la moyenne entreprise », n° 27.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris Gallimard.
- BOUSQUET, F. & BARBAT, V. (2021). Capital social collectif et rites de passage. *Management & sciences sociales. Responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management*. 30, pp.162-178.
- BRASSEUR, M. (2009). *Le coaching en entreprise*, Paris, Dunod.
- BRILLET, F., GARCIA, J. & MONTARGOT, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management & Avenir*, 88, 105-130.
- BROWN, J.S. & DUGUID, P. "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards an unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 40-57.
- BUTLER, J.P. (1990). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*, Routledge, New York, 1990.
- CAPPELLETTI, L. & PESQUEUX, Y. (2018) « Chapitre 9. L'épistémologie de la GRH, épïcentre de la dialectique objectivité versus subjectivité », dans : Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières. Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*. Caen, EMS Éditions, « Questions de société », p. 346-356.
- CARUSI, E., EPLEY, N. et BAZERMAN, M. (2006). When Perspective Taking Increases Taking: Reactive Egoism in Social Interaction, *Journal of Personality and Social Psychology* , p. 872-89.
- CASTEL, R. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris, Seuil.
- CHABAUD, D. (2013). « Les entreprises familiales au cœur de l'entrepreneuriat ? », *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, C. Léger-Jarniou (dir.), Dunod, p. 157-172.
- CHAVEL, T. (2014). *Le coaching professionnel, la philosophie de l'entre-deux*, HDR.
- CHAUMIER, S. & MAIRESSE, F. (2017). Introduction. Dans S. Chaumier & F. Mairesse (Dir), *La médiation culturelle* (pp. 7-24). Paris: Armand Colin.
- CHOI, Y. (2018). When in Rome, Feel as the Romans Feel: An Emotional Model of Organizational Socialization. *Social Sciences*, 7(10), 197.
- CLAVEAU, N., SEVILLE, M., PRIM-ALLAZ, I. (2014). « Les logiques de développement des entreprises de taille intermédiaire. Une approche par leurs Business Models », *Revue française de gestion*, N° 244, p. 111-132.
- CLOET, H. (2007). *Le recours au coaching externe : prise de recul*. Éditions ESKA.
- COMETTI, JP. (2010). *Qu'est-ce que le pragmatisme ?* Folio Essais.

- COOPER-THOMAS, H., ANDERSON, N. & Cash, M. (2012). Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies, *Personnel review*, 41, 1, 41-55.
- COOPER-THOMAS, H., VAN VIANEN, A. & ANDERSON, N. (2004). Changes in person-organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit, *European Journal of Work and Psychology*, 13, 1, 57-78.
- COXE, E., BACHKIROVA, T., & CLUTTER-BUCK, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres/New Delhi/Singapour/Washington D.C./Los Angeles.
- DAMART, S. & PEZET, E. (2008). Le coaching est-il toujours l'outil d'une relation d'aide ? Étude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching.
- DARMON, M. (2018). « Socialisation. Petite histoire d'un manuel », *Idées économiques et sociales*, n°191, p.6-14.
- DARMON, M. (2016). *La socialisation*, A. Colin, 128 pages.
- DECETY, J. (2004). Neurosciences : les mécanismes de l'empathie. In *Sciences humaines*, n° 150, 2004.
- DEHANE S., (2014), *Le code de la conscience*, Edition Odile Jacob Sciences.
- DEJOURS, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris, PUF.
- DENZIN, N. (1997). *Interpretative ethnography: Ethnographic practices for the 21th century*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- DEPRAZ, N. (2001). The Husserlian Theory of Intersubjectivity as Alterology: Emergent Theories and Wisdom Traditions in the Light of Genetic Phenomenology. *Journal of Consciousness Studies*; 8:169–78.
- DELAVALLEE, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *L'Expansion Management Review*, 123, 12-17.
- DEVEREUX, G. (1967). De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, 35, 2012, Trad, Flammarion.
- DEWEY, J. (1993). *Logique. Théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DEWEY, J. (1927). *Le public et ses problèmes* (trad. Zask J.), *Œuvres philosophiques II*, Pau/Paris, PUP/Farrago/Éd. Léo Scheer, 2003, p. 71.
- DEWEY, J. (1930-1906). « Reality as Experience ». From: the collected works of John Dewey, Middle Works: volume III. Traduction de Jérôme Truc
- DUBAR, C. (2015). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin, « Collection U ».
- DUBAR C. (2002). « Entretien avec A. Gonin-Bolo », *Recherche et Formation*, n° 41, pp. 131-138.
- DUBE, G. (2016). « L'auto-ethnographie, une méthode de recherche inclusive », *Présences Vol. 9*, 2016, Université du Québec à Rimouski revue transdisciplinaire d'étude des pratiques psychosociales.
- DUBERT, F., & MARTUCCELLI, D. (1996). Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école. *Revue française de sociologie*, XXXVII, 511-535.
- DUBOULOY, M. (2005). Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage. *Revue de gestion des ressources humaines*.
- DUCHSCHERN, J.E. (2009), Transition shock: The initial stage of role adaptation for newly graduated registered nurses, *Journal of Advanced Nursing*, vol.65, n°5, p.1103–1113.
- DUMEZ, H. (2007). « Un contre modèle de l'action : l'expérience selon Dewey ». *Le Libellio d'AEGIS*, 3 (4), pp.18-24.
- DUPUY, R., & LE BLANC, A. (2001). Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles. *Connexions*, 2001, 76(2), 61-79.
- DURKHEIM, E. (1893). *De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Paris : Presses universitaires de France.
- DURKHEIM, E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF, Quadrige, 2013

- EISEMAN, J. W. (1978). « Reconciling “Incompatible” Positions », *Journal of Applied Behavioral Science*, 14, pp. 133-150.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 51-59.
- EL AKREMI, A., NASR, M. I., & RICHEBE, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement*, 17(5), 317-345.
- EMERSON, R. (2003). Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes. Dans D. Céfaï (Éd.) *L'enquête de terrain*. Paris : La Découverte/MAUSS.
- ERDOGAN, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, vol. 12, p. 555-578.
- EYMERI-DOUZANS J.-M. (2010). Ce que faire l'expert pour la Commission européenne veut dire. Essai d'auto-analyse d'une trajectoire de socialisation, in Michel H. & Robert C. dir. *La fabrique des “Européens”. Processus de socialisation et construction européenne*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg.
- FABRE, C. & ROUSSEL, P. (2013). « L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 87), p. 3-22.
- FATIEN, P. (2008). *Des ambiguïtés des mots/maux du coaching*. Nouvelle revue de psychosociologie, 6, 193-211.
- FATIEN, P. (2005). De nouvelles règles du « je » pour l'organisation exposée à la mondialisation ? Vol. 3 N° 2, Octobre, pp. 488-523. *Revue internationale sur le travail et la société*.
- FAYOLLE, A. (2001). D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, 77-97.
- FELDMAN, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-451.
- FLAMME, K. (2021). « Approche méthodologique de l'enquête auto-méthodologique dans l'étude des organisations. Revue Interrogations.N°33. Penser les représentations de l'idéal féminin dans les médias contemporains.
- FREIRE, P. (1969). *La pédagogie des opprimés*. Edition Maspéro.
- GALLESE, V., FREEDBERG, D. (2007). Motion, emotion and empathy in esthetic experience », et 2007b, *Mirror and canonical neurons are crucial elements in esthetic response*.
- GARREAU, L., PERROT, S. (2012). Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking. AIMS, 2012, Lille, France. pp. Actes du congrès.
- GAULEJAC, de V. (2009). *Qui est je ? Sociologie clinique du sujet*, Ed du Seuil.
- GAUTIER, B. & VERVISCH, M.-O. (2000). *Le manager coach*, Dunod.
- GAUTHIER, S. & BERTHOZ, A. (2019). « Bases neurales de la sympathie et de l'empathie dans la relation avec autrui ». Dans : Alain Froment éd., *Archéologie de la santé, anthropologie du soin* (pp. 178-188). Paris : La Découverte. Sensemaking. AIMS, Lille, France. pp. Actes du congrès.
- GUICHARD J., HUTEAU M. (1997). L'école et les intentions d'avenir professionnelles des adolescents, in : Rodriguez Tome et al. *Regards actuels sur l'adolescence*, Paris : PUF.
- GUIONNET, C., S. RETIF, S., dir. (2015). Exploiter les difficultés méthodologiques : une ressource pour l'enquête en sciences sociales, Rennes, PUR, coll. Des Sociétés.
- GLUCKMAN, M. 1962, « Les rites de passage », in GLUCKMAN Max (dir.), *Essays on the Ritual of Social Relations*, Manchester University Press, Manchester.
- GOGUEL D'ALLONDANS, T. (2002). *Rites de passage, rites d'initiation. Lecture d'Arnold van Gennep*, Québec, Presses de l'Université Laval, « Lectures », 2004.

- GOUYON M., MALARD L., BARON, A. (2022). « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en mars 2022. Vue d'ensemble des résultats de l'enquête flash », *Dares*, avril.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, p. 1360-1380.
- GROSSEN, M. (2001). La notion de contexte : quelle notion pour quelle psychologie ? Un essai de mise au point. Presses universitaires de Bordeaux.
- GRUMAN J.-A., SAKS A.-M., ZWEIG D.-I. (2006). "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study", *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 90-104.
- GUERFEL-HENDA, S., EL ABOUBI, M. & EL KANDOUSI, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4,1, 57-
- GUILLAUME-HOFNUNG, M. 2009. *La Médiation*. Paris, PUF.
- HABERMAS, J. (1973). *La technique et la science comme idéologie*, Paris, Denoël.
- HABERMAS, J. (1987). *Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris, PUF.
- HABERMAS, J. (2001). *Vérité et justification*, Paris, Gallimard.
- HACKING, I. (2001). Philosophie et histoire des concepts scientifiques. Collège de France.
- HALL, D. (1971). "A theoretical model of career sub-identity development in organizational settings", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, 50-76.
- HAMBRICK, D. & LOVELACE, J. (2018). The role of executive symbolism in advancing new strategic themes in organization, a social influence. *Academy of management review*.
- HATCHUEL, A. (2001). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Éditions Vuibert.
- HEAPHY, E. (2013). Repairing Breaches with Rules: Maintaining Institutions in the Face of Everyday Disruptions. *Organization Science*, 24(5), 1291-1315.
- HEISENBERG, W. (1958). The physicist's conception of nature. London: Hutchinson.
- HERNANDEZ, K. C., & NGUNIJIRI, F. W. (2013). Relationships and communities in autoethnography. Dans S. Holman Jones, T. E. Adams, & C. Ellys (Éds), *Handbook of autoethnography* (pp. 262-280). Walnut Creek, CA : Left Coast Press inc.
- HOCHMANN, J. (2012). « Chapitre V. L'empathie en phénoménologie : Husserl et son héritage », dans : *Une histoire de l'empathie*, sous la direction de HOCHMANN Jacques. Paris, Odile Jacob, « Hors collection », p. 67-93.
- HOLMES, T. H., & RAHE, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213-218.
- HUBAULT, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, 29, 81-96.
- IGALENS, J. & ROGER, A. (2007). Master en Ressources Humaines, Éditions ESKA, Paris, 460 p.
- JAMES, W. (1907). Le pragmatisme. Traduit de l'anglais par E. Brun, 271pp. Flammarion.
- JEPPEPERSON, R.L. (1991), « Institutions, Institutional effects, and Institutionalization », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 143-163.
- JODELET, D. (2003). « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », in Moscovici S. et Buschini F. (Dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris : PUF Fondamental, pp. 139-162.
- JONES, M.C., SMITH, K., & JOHNSTON, D.W. (2005). Exploring the Michigan model: The relationship of personality, managerial support and organizational structure with health outcomes in entrants to the healthcare environment. *Work & Stress*, 19, 1-22.

- KAMMEVER-MUELLER, J.D, WANBERG, C.R., RUBENSTEIN, A.L., SONG, Z (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
- KATZ, D. & KAHN, R.L., (1966). *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- KLEBERT, A., & PERSSON, S. (2016). Fidéliser les managers de la génération Y. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(53), 155-186.
- KLEIN, H. J., & HEUSER, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in personnel and human resources management*, 27(8), 279-336.
- KËNIG, G. (1997). « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Management International*, vol 2, n° 1, 1997, (27-35).
- KURUNMAKI, L. (2004). A hybrid profession—the acquisition of management accounting expertise by medical professionals. *Accounting, Organizations and Society* 29(3-4): 327-347.
- LABORIT, H. (1976). *Éloge de la fuite*, Gallimard Folio 197.
- LAHIRE, B. (1994). « L'inscription sociale des dispositions métalangagières ». *Revue Repères*, n°9, p. 15 à 27.
- LALONDE, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13–32.
- LARWENCE, T. B. & SUDDABY, R. (2006), « Institutions and Institutional Work », in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, et W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies (2nd edition)* (p. 215-254), London: Sage Publications.
- LAPOINTE, E. (2013). Examen des contributions d'une approche relationnelle de la socialisation, Thèse de Doctorat, Université de Montréal.
- LAURENS, S. (2006.). « Le regard psychosocial : l'autre en moi. Vers une psychologie sociale des prises de position », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 71, 55-64.
- LE BOT, F. & MICHEL, A.P. (2021). « Le travail des ingénieurs en entreprises », *Artefact*, 13 | 2021, 9-46.
- LE BOUEDEC, G. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation - un projet impossible ?* Paris: L'Harmattan.
- LE COZ, P. (2015). Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social. *Études*, 31-41.
- LE GOFF, J. (2003). 2. Ingénieur : un métier qui se perd ? Dans : J. Le Goff, *Les illusions du management : Pour le retour du bon sens* (pp. 51-68). Paris : La Découverte.
- LEJEUNE, P. (1975). *Le Pacte autobiographique*. Paris, Édition du Seuil.
- LEMAÎTRE, D. (2018). Formation et professionnalisation des ingénieurs en France : le modèle de l'école d'ingénieurs et ses recompositions. *Savoirs*, 47, 11-39.
- LE MOENNEC, C. (1997). Communication et induction dans les démarches de recomposition organisationnelle : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance. *Communication et organisation*, n° 12, 1er semestre, Bordeaux 3, GREC/O, pp. 273-302.
- LE MOIGNE, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*, « Que sais-je ? » n° 2969, Paris : Presses Universitaires de France.
- LEWIN, K. (1947). « Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research », *Human Relations* (1:2), pp. 143-153.
- LHOMMEAU B., REMY, V. (2019). « Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ? », *Dares Analyses* n° 032.
- LIN, N. (1995). «Les ressources sociales : une théorie du capital social», *Revue française de sociologie*, n° 36(4).
- LORINO, O. (2018). *Pragmatisme et étude des organisations*. Editions Economica.

- LOUART, P. (2003). *Les acteurs de la GRH*. In ALLOUCHE J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 641-656.
- LOUIS, M.R. (1980). "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative science quarterly*, 226–251.
- LOUIS, M. (1980). Career transitions, varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5, 3, 329-340.
- LORDON, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*. La Fabrique.
- LIU, M. (1997). « *Fondements et pratiques de la recherche action* », Éditions l'Harmattan, Paris.
- MALINOWSKI, B. (1961). *Argonauts of the western pacific*. New York: E. P. Dutton & Co.
- MALRIEU, P. (1973). La formation de la personnalité. In: Gratiot Alphanbéry, H., Zazzo, R. (dir. Publ.) *traité de psychologie de l'enfant*. Tome 5, 5-236. Paris, PUF.
- MARTIN, P. (2014). « L'implication des talents dans le développement des ETI : une réalité », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 244, p. 149-163.
- MARTINET, A-C. (1990). *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, 1990.
- MAURY, C. (2011). La réalité du travail de l'ingénieur et son évolution. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011, 74-82.
- MEAD, G.H. (1934). *L'esprit, le soi et la société*. Paris, PUF (traduction française par J. Cazeneuve, E. Kaelin et G. Thibault).
- MEGEMENT, J. & BAUBION-BROYE, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle.
- MESSENGHEM, K. (2003). "Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs", *International Small Business Journal*, vol. 21, n° 2, p. 197-212.
- MINSKY, M. (1980). Téléprésence. *OMNI Magazine*, 2(9), 4.
- MINTZBERG, H. (2004). *Managers, not MBAs*, Berrett Loehler (trad. française 2004, Éditions d'Organisation).
- MOLES, A. et OULIF, J.(1967). « Le troisième homme – Vulgarisation scientifique et radio », *Diogène*, n°58, avril-juin 1967, p. 29-40.
- MORIN, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil.
- MORIN, A. (1985). Critères de « scientificité » de la recherche-action. *Revue des sciences de l'éducation*, 11(1), 31–49.
- MORYOUSSEF, L. & KLEIN, F. (2011). « Non, le coaching n'est pas un humanisme », *L'Expansion Management Review*, vol. 140, n°1, pp. 84-91.
- MUMBY D.K., Clair R.P. (1997). "Organizational discourse", *Discourse as social interaction*, Van Dijk T.A., éd. Sage, London, 1997, p. 181-205.
- NADEAU, R. (1994). La philosophie des sciences après Kuhn. *Philosophiques*, 21(1), 159–189.
- NELSON, D.L., & SUTTON, C. (1990). Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions. *Academy of Management Journal*, 33, 859-869.
- NIANG, M. & VROYLANDT, T. (2020). Les tensions sur le marché du travail en 2019, *Dares résultats*, n°032, octobre.
- NICHOLSOB, N. (1984). A theory of work transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- OLIVER, C. (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- PALTRINIERI, L. (2016). Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie. *Travailler*, vol. 36, no. 2, pp. 121-137.

- PARKER, I. (2002). *Critical Discursive Psychology*, Palgrave Macmillan, New York, 2002.
- PAUL, M. (2004). *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.
- PAUL, M. (à paraître). Coaching et maïeutique socratique. in: Fabre Michel (dir.). *Figures de la Magistralité*. Paris: L'Harmattan.
- PAUL, M. (2007). L'accompagnement ou la traversée des paradoxes, p. 251-274. in: Boutinet Jean-Pierre (dir.). *Penser l'accompagnement des adultes – Ruptures, transitions, rebonds*. Paris: PUF.
- PAUL, M. (2004). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique. Paris : L'Harmattan.
- PEQUINOT, B. (2015). CHAUMIER, S. et MAIRESSE, F. (2013). *La médiation culturelle* : Paris, Armand Colin, Coll. « U Sciences Humaines & Sociales », 275 p.. *Sociologie de l'Art*, PS2324, 179-187.
- PERRENOUD, M. & SAINSEAULIEU, I. (2018). "Pour ne pas en finir avec l'identité au travail", *Sociologies*.
- PERROT, S. (2001). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica.
- PERROT, S. & ROUSSEL, P. (2009), La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 73, juillet-août-septembre, 2-18.
- PERSSON, S. (2006). Le coaching entre psychanalyse et Problem Solving, *Revue Internationale de Psychologie*, Vol XII, p 232
- PETTIGREW, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5-16.
- PIAGET, J. (1948). « La mesure du langage égocentrique ». In : FONDATION PIAGET. *Langage et pensée chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé.
- PIAGET, J. (1972). *Épistémologie des sciences de l'homme*. Paris: Gallimard.
- PEIRCE, CS. (1868). « Questions concerning certain faculties claimed form man », *Philosophical Writtings*, vol. 2, p. 103-114.
- PEIRCE, CS. (2002). *Pragmatisme et pragmaticisme*. Œuvres 1, Paris, Cerf.
- PEIRCE, CS., (2003). *Pragmatisme et sciences normatives*. Œuvres 2, Paris, Cerf.
- PEREZ-ROUZ, T. (XXX). « Transitions professionnelles contraintes et remaniements identitaires : entre crise(s) et épreuves ». *L'orientation scolaire et professionnelle*.
- PUOZZO-CAPRON, I. (2014). La place de l'empathie dans la complexité. Centre de recherche sur les identités nationales et l'interculturalité.
- POURTOIS, JP. & DESMET, H.& HUMBEECK, B. La recherche-action, un instrument de compréhension et de changement du monde.
- PROUXL, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53–70.
- QRIBI, A. (2005). « Socialisation et identité. L'apport de G.H. Mead ou la conversation du « je » et du « moi » », *Empan*, 2005/2 (n° 58), p. 129-132.
- RESWEBER, JP. (1995). *La recherche-action. Que sais-je ?* PUF Paris.
- RICOEUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil, Paris.
- ROBIN, J. & RAVELEAU, B. (2017). Fabriquer des managers, des patrons ou des dirigeants. *Savoirs*, 44, 9-47.
- ROBERGE, M. & JEFFREY, D. (2018). *Rites et Ritualisation*. PUL.
- ROJOT, J. (2015). *Théorie des organisations*. 2<sup>ème</sup> éd. Éditions Eska.

- ROGERS, C. (1995). *Le développement de la personne*. Paris, Dunod.
- ROGER A. & ROQUES, O. (2004). Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadre, Actes du cinquième congrès de l'AGR, Montpellier.
- ROUSSILLON, S. (2002). Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social ? *Management & Conjoncture Sociale*, N° 615, pp.65-74.
- SAKS, A. & ASHFORTH, B. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition, *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 1, 48-61.
- SAUVEZON, C. (2019). Socialisation organisationnelle. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 398-400). Paris: Dunod.
- SCHEIN, E.H. (1971). « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, n°4, p. 401-426.
- SCHEIN, E.H. (1988). « Organizational socialization and the profession of management », *Sloan Management Review*, Automne, p. 53-65.
- SCHEIN, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- SCHEIN, E.H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 4, 401-426.
- SCHLOSSBERG, N. K. (2005). « Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non-événements », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 34/1 p. 85-101.
- SELLAMNA, N. (2010). La recherche-action des origines à nos jours. Dans : Guy Faure éd., *Innover avec les acteurs du monde rural : La recherche-action en partenariat* (pp. 21-29). Versailles : Éditions Quæ.
- SEPULCHRE, T. et JARDAT, R. (2003). « Coaching : sur les sentiers de la gloire ? » *Expansion Management Review*, n°110, septembre, pp.40-47.
- SPECTOR, P.E., & O'CONNELL, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- SIMON, H. (1969). *Les sciences de l'artificiel*, Edition Folio Essais.
- SODERLUND, J. & BERGE, E. (2018). Liminality in Management and Organization Studies: Process, Position and Place *International Journal Management Review*, Volume 20, Issue 4.
- SPRY, T. (2001). « Performing auto-ethnography: an embodied methodological praxis », *Qualitative Inquiry*, 7(6), pp. 706-732.
- TANSLEY, C. & TIETZE, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective.
- TARDIF M., LESSARD, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels*. Laval : Les Presses de l'Université Laval.
- TAUPIN, B. (2017). « XII. Thomas B. Lawrence et Roy Suddaby – Le travail institutionnel : le rôle des acteurs dans la relation institution organisation », dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*. Caen, EMS Éditions, « Grands auteurs », 2017, p. 182-201.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- TRUCHOT, D. (2016). « Burn out », dans : Philippe Zawieja éd., *Dictionnaire de la fatigue*. Genève, Librairie Droz, « Travaux de Sciences Sociales », p. 126-134.

- TURNER, V. (1977). *The ritual process*, Ithaca New York: Conseil University Press, *The international journal of human resource Management*, Volume 24, 2015. Issue 9: Talent Management.
- VAN GENNEP, A. (1909). *Les rites de passage*. Paris: Nourry ; Paris : Picard, 1981.
- VAN MAANEN J. (1976). Breaking in: socialization to work, dans *Handbook of work, organization and society*, R. Dubin (dir.), Irvine, Université de Californie, 67-130.
- VAN MAANEN J. (1978). People processing: major strategies of organizational socialization and their consequences, dans *New directions in human resource management*, J. Paap (dir.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- VAN MAANEN, J. & Schein E. (1979). Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209-264.
- VATIN, F. (2008). L'esprit d'ingénieur : pensée calculatoire et éthique économique. *Revue Française de Socio-Économie*, 1, 131-152.
- VARELA, F. (1998). « Le cerveau n'est pas un ordinateur », *La Recherche*, n° 308, avr. 1998 p. 109-112.
- VAN RYN, M. & VINOKUR, A.D. (1992). How did it work? An examination of the mechanisms through which an intervention for the unemployed promoted job-search behavior. *American Journal of Community Psychology*, 20, 577-597.
- VISCHER, R. (1873). *Über das optische Formgefühl*, Leipzig, Credner, 1873, retrieved from [echo.mpiwg-berlin.mpg.de](http://echo.mpiwg-berlin.mpg.de)
- VERNAZOBRES, P. (2006). « Le coaching révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise », *Revue internationale de Psychologie*, Ed ESKA, vol 12.
- VERZAT, C. & BACHELET, R. (2007) "les ingénieurs deviennent ils managers grâce aux projets ?", *LGIL Papers*, LP/07/02
- WANBERG, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press.
- WANBERG, C. R., & CHOI, Y. (2012). Moving forward: next steps for advancing the research and practice of employee socialization. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 339-347): Oxford University Press
- WANOUS, J.P. and COLELLA, A. (1989). Organizational entry research: current status and future directions. In G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 7, pp. 59±120). Greenwich CT, JAI Press.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Sage publications, 231 p.

## Table des illustrations

Figure 1 : Modélisation des processus de socialisation organisationnelle / Source : Bargues & Perrot (2016).....	40
Figure 2 : Spécificités de socialisation dans les PME traditionnelles / Source : auteur.....	56
Figure 3 : Spécificités de socialisation dans les PME managériales / Source : auteur.....	57
Figure 4 : Spécificités de socialisation dans les PME entrepreneuriales / Source : auteur .....	57
Figure 5 : Thématiques de coaching : catégorisation a posteriori en thèmes et sous thèmes ..	73
Figure 6 : Typologie des outils de coaching.....	75
Figure 7 : Le cycle de recherche-action .....	117
Figure 8 : Schéma "La carte des points de vue", 2021, Leblanc-Jardat.....	128
Figure 9 : La carte des points de vue, avec les déplacements dans le cas du coach Maya, 2021, Leblanc-Jardat .....	129
Figure 10 : Voyage du héros (source : Wikipédia Joseph Campbell).....	186
Figure 11 : Pourquoi les managers échouent-ils ?.....	211
Figure 12 : Schéma rassemblant la totalité des verbes d'action liés à l'accompagnement d'une personne.....	235
Figure 13 : Tableau synthétique des pratiques d'accompagnement .....	236
Figure 14 : Illustration de la socialisation organisationnelle et le maintien institutionnel.....	252
Figure 15 : Schéma concernant les dimensions du contexte interne .....	256
Figure 16 : Schéma : caractéristiques des dimensions externes qui influencent le processus de socialisation organisationnelle .....	257
Figure 17 : Schéma du processus de socialisation organisationnelle.....	258
Figure 18 : Schéma sur les facteurs qui influencent le passage d'une séquence à autre.....	260
Figure 19 : socialisation organisationnelle et maintien institutionnel : les dimensions à mobiliser.....	286
Figure 20 : les dimensions de l'environnement externe .....	270
Figure 21 : les dimensions intra-organisationnelles .....	288
Figure 22 : processus de socialisation .....	289

# ANNEXES

## Annexe 1 : Tableau de changements de modèles de carrière

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade ou nouveau modèle de carrière
<i>Objectif de la politique de l'emploi</i>	Stabilité de la main d'œuvre Fidélité de la main d'œuvre Ordre social garanti	Développer l'employabilité interne et externe
<i>Rémunération</i>	Fortement influencée par l'ancienneté	Fortement influencée par la compétence
<i>Construction de la carrière</i>	Interne – c'est l'organisation qui la construit	Externe – elle est construite et gérée par le salarié lui-même
<i>Fréquence des mouvements</i>	Faible	Forte
<i>Force des changements induits par les mouvements</i>	Faible, les mobilités sont généralement circonscrites à un domaine, un métier particulier voire un secteur	Fort, de plus en plus de transversalité dans l'entreprise. Les mouvements latéraux se multiplient en interne alors que la quantité de mouvements linéaires (promotion intra-filière) diminue.
<i>Promesses et attentes respectives employeur-salariés</i>	Loyauté contre sécurité	Performance contre employabilité
<i>Frontières de la carrière</i>	Une ou deux organisations	Plusieurs organisations
<i>Compétences des salariés</i>	Compétences spécifiques à l'organisation	Compétences transférables entre les organisations
<i>Elément central de la construction de la</i>	Age	Apprentissage

## Annexe 2 : Fiche poste d'ingénieur étude et commercial

**Poste d'Ingénieur Etudes et Commercial**



Les jeunes diplômés recrutés comme Ingénieurs Etudes et Commercial sont formés sur la durée à nos techniques avant de se voir confier des responsabilités de chiffrage de chantier et de développement commercial.

A l'issue de cette période de formation, leur rôle consiste, dans le cadre de dossiers d'appel d'offres publics et de consultations privées à :

- Etudier le dossier de consultation et visiter le chantier pour comprendre les difficultés techniques qui se présentent au client.
- Réaliser les métrés sur plans et les relevés in situ (avec l'aide d'un métreur pour les plus gros dossiers).
- Proposer des solutions techniques et des méthodologies d'exécution du chantier, sur la base des techniques habituelles de l'Entreprise ou en élaborant de nouvelles solutions, sûres et compétitives avec l'aide de la Direction Technique.
- Evaluer les coûts de revient des travaux propres, consulter les fournisseurs et les éventuels sous-traitants.
- Déterminer les prix de vente en fonction des coûts de revient estimés et des risques d'exécution.
- Préparer éventuellement un mémoire technique pour expliquer l'offre technique auprès du client.
- Suivre commercialement l'étude et négocier avec le client en vue d'obtenir une commande.

Pour ce poste d'Ingénieur Etudes et Commercial, nous recherchons plus particulièrement des personnes ayant le profil suivant :

- Intérêt pour l'innovation technique et sa mise en œuvre pratique
- Capacité à s'investir dans des dossiers compliqués et d'en maîtriser tous les aspects
- Rigueur, méthode et attention aux détails
- Goût pour les contacts humains et pour la négociation
- Capacité d'écoute, sens psychologique et force de conviction
- Energie, dynamisme et combativité

## Annexe 3 : Fiche poste d'ingénieur Travaux

**Poste d'Ingénieur Travaux**



Les jeunes diplômés recrutés comme Ingénieurs Travaux sont initialement mis en doublon pendant quelques mois d'un conducteur de travaux expérimenté pour une période de formation à nos techniques et à nos méthodes de travail. Une fois cette période de formation achevée, des équipes d'exécutions leur sont confiées et l'exécution de chantiers est placée sous leur responsabilité directe.

Leur rôle est alors de :

- Vérifier les hypothèses techniques sur lesquelles l'affaire a été chiffrée par le bureau d'études. Contrôler les hypothèses de cadence, de prix et de consommation de matériaux de façon à estimer la marge du chantier.
- Planifier l'intervention des équipes, préparer et organiser l'approvisionnement du chantier en coordination avec le client.
- Contrôler l'exécution des travaux, le respect des plannings, des cadences et des consommations, la qualité des prestations, le respect des consignes de sécurité et des procédures d'exécution, l'intervention des sous-traitants.
- Participer aux réunions de chantier. Proposer et négocier avec le client d'éventuelles variantes techniques.
- Assurer la réception du chantier par le client et la levée d'éventuelles réserves dans les plus brefs délais.

Pour ce poste d'Ingénieur Travaux, nous recherchons plus particulièrement des personnes ayant le profil suivant :



- Formation de niveau ingénieur en bâtiment ou génie civil.
- Stages sur chantier pour découvrir le métier de conducteur de travaux et s'assurer de son intérêt pour les métiers de terrain.
- Goût du terrain, de l'action et du défi.
- Envie de mener des équipes, de gérer des projets, de négocier.
- Capacité à gérer un chantier sous tous ses aspects : suivi des budgets, mise au point des procédures d'exécution, organisation et encadrement des équipes, contrôle des travaux, gestion administrative, relation clients.
- Intérêt pour l'innovation technique et sa mise en œuvre pratique.