

NOM : KOUKOURA

Prénom : Kacou Jacob

Matricule : s182277

Filière d'études : Science du travail, à finalité approfondie

Mémoire de fin d'études

INFLUENCE DE L'IMPLÉMENTATION DE LA PROCÉDURE D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS SUR L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DES AGENTS RH DE L'INTERCOMMUNALE DE SOINS SPÉCIALISÉS DE LIÈGE (ISOSL)
--

Promoteur : VRANCKEN Didier

1^{er} lecteur : BACHELET Jean-François

2^e lecteur : JACQUET Nicolas

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	4
ABSTRACT	5
INTRODUCTION	6
PARTIE 1 : ARRÊTÉ ROYAL DU 25 AVRIL 2007 RELATIF À L'ACCUEIL ET À L'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS.....	8
I. DISPOSITIONS DE L'ARRÊTÉ ROYAL DU 25 AVRIL 2007	8
1. Perspectives historiques	8
2. Objectifs de l'Arrêté royal du 25 avril 2007	9
3. Obligation de l'employeur en matière d'accueil, d'accompagnement, d'information et de formation des travailleurs	10
4. Champ d'application et définitions	10
PARTIE 2 : INTERCOMMUNALE DE SOINS SPÉCIALISÉS DE LIÈGE.....	11
I. PRÉSENTATION D'ISOSL	11
1. Description d'ISOSL.....	11
2. Missions et objectifs.....	11
II. PRÉSENTATION DE NOTRE TERRAIN DE RECHERCHE ET DU PROJET	12
1. Choix d'analyse.....	12
2. Présentation du projet.....	12
3. Objectif et valeur attendue du projet.....	13
4. Périmètre et structuration du projet.....	14
PARTIE 3 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	15
PARTIE 4 : PRÉSENTATION DES OUTILS SOCIOLOGIQUES MOBILISÉS POUR L'ANALYSE (CADRE THÉORIQUE)	18
I. ANALYSE DE LA STRUCTURE FORMELLE DES ORGANISATIONS.....	18
1. Les variables organisationnelles.....	18
2. Les 7 configurations organisationnelles.....	20
II. ANALYSE DE LA STRUCTURE INFORMELLE DES ORGANISATIONS	21
1. La négociation	21
2. Pouvoir, zone d'incertitude organisationnelle et autorité.....	21
3. Les règles du jeu organisationnelles et les enjeux des relations entre les acteurs.....	23
III. L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE SELON R. SAINSAULIEU	23
IV. LA THÉORIE DE L'ACTEUR EN RÉSEAU OU LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION	25

1. La problématisation.....	25
2. L'intéressement	25
3. Enrôlement	25
4. Mobilisation	25
PARTIE 5 : MÉTHODOLOGIE	26
PARTIE 6 : MISE À PLAT DES DONNÉES RÉCOLTÉES.....	28
PARTIE 7 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL.....	40
I. DIAGNOSTIC DE LA STRUCTURE FORMELLE	40
1. Les acteurs du département Gestion des Ressources Humaines	40
2. Analyse de la structure formelle.....	41
II. DIAGNOSTIC DE LA STRUCTURE INFORMELLE	45
1. Enjeux des relations	45
PARTIE 8 : ANALYSE DES DONNÉES	48
PARTIE 9 : DISCUSSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	64
WEBOGRAPHIE	67
ANNEXES.....	68

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier, tout d'abord, mon promoteur M. Didier VRANCKEN, professeur ordinaire à l'Université de Liège et mes lecteurs M. Jean François BACHELET, professeur à l'Université de Liège; M. Nicolas JACQUET, professeur assistant à l'Université de Liège, d'avoir accepté de diriger mon mémoire.

De même, je tiens à exprimer mon entière gratitude au Directeur des Ressources Humaines d'ISOSL, M. Jean François BECKERS et à mon maitre de stage Mme Stéphanie VREVEN, cheffe de bureau du secteur C, auprès de qui j'ai énormément appris durant mes six semaines de stage.

Ensuite, je remercie l'ensemble des employés du département GRH d'ISOSL, notamment ceux du secteur C pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer au cours de ces six semaines de stage

Je remercie enfin toute l'équipe de la bibliothèque de l'Université de Liège pour leur accueil chaleureux et leur aide dans mes recherches.

ABSTRACT

Notre travail de recherche s'est effectué dans le département GRH de l'Intercommunale de soins spécialisés de Liège (ISOSL). Ce département comprend au total 30 travailleurs. Il est subdivisé en trois secteurs avec 3 chefs de bureau et un Directeur des Ressources Humaines qui chapeaute le tout. Nous avons notamment le secteur A qui est compétent pour les soins mentaux, le secteur B pour la gériatrie et le secteur C pour les maisons de repos.

Ce département veut mettre en place une politique d'accueil et d'intégration formelle afin de, non seulement éviter des démissions prématurées dans l'organisation, mais aussi assurer le bien-être de ses travailleurs comme demandé par l'Arrêté royal du 25 avril 2007 portant sur l'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs.

Notre travail vise à comprendre les influences de la mise en œuvre de cette politique dans les rapports entre les agents RH et leurs responsables, à savoir les stratégies qui seront adoptées par les agents dans la construction d'une identité professionnelle liée au changement organisationnel. On verra, par exemple, la création de nouvelles alliances, le changement d'identité ou même la résistance de certains acteurs face au changement.

La réalisation de guide d'entretien, d'observation, d'entretien semi-directifs et la lecture d'articles scientifiques nous ont permis d'aborder notre terrain de recherche. Les cadres théoriques mobilisés dans notre travail (l'identité professionnelle de R. Sainsaulieu ; règle, pouvoir et négociation de Crozier et Friedberg ; l'acteur en réseau de Callon et Latour.) nous ont aidé à expliquer notre question de recherche.

INTRODUCTION

Selon Renaud Sainsaulieu, le phénomène de la bureaucratie a toujours existé depuis l'ère de l'ancienne Égypte jusqu'au XX^e siècle. Cependant, à partir du début du XX^e siècle, les effets de la révolution industrielle ont engendré des dysfonctionnements dans les organisations (publiques et privées). Ces problèmes s'aggravaient davantage avec l'extension des entreprises, la recherche de techniques permettant de produire de manière plus efficace. Cette situation va surtout pousser les entreprises, apparues pendant cette période, à vouloir adopter des stratégies de rationalisation afin de, non seulement bénéficier d'une production efficiente et s'assurer que les objectifs fixés soient bien atteints, mais aussi résister à la concurrence exacerbée sur le marché. C'est dans ce contexte de recherches de méthodes efficaces de rationalisation que le sociologue Max Weber, en se basant sur la question du gouvernement des ensembles humains, développe un modèle de rationalisation des organisations. Il s'agit de l'exercice d'une autorité de type rationnel légal¹. Cette autorité s'installe à travers l'application de droits et de procédures qui viennent réguler différentes dimensions du fonctionnement des organisations. De ce fait, émerge le modèle bureaucratique moderne. Il désigne, en d'autres termes, un système dont l'objectif est de rationaliser les activités de travail, en les définissant très précisément dans un cadre réglementaire strict. Ce qui rendrait prévisible le comportement des travailleurs. De 1920 à nos jours, ce modèle continue d'inspirer autant les entreprises privées que le secteur public (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 33-43) (KOCKA Jürgen, 2010 : 7-10).

Aujourd'hui, en revanche, avec l'évolution rapide de nos sociétés, le management appuyé sur un respect strict de la règle semble révolu. Les organisations se voient contraintes d'innover dans leurs pratiques face aux aléas de l'environnement. C'est dans cette optique que Michel Callon affirme : « *L'innovation est devenue en quelques décennies un impératif catégorique.* » Aussi fait-il part de la « *nécessité d'innover et même d'innover de manière intensive. La société n'est plus considérée comme une structure stabilisée ; elle est vécue et décrite comme un processus ininterrompu qui remet constamment en chantier les êtres et leurs relations* ». C'est dans ce même ordre d'idées que l'Intercommunale de soins spécialisés de Liège, une organisation encore fortement imprégnée de régulation bureaucratique, s'est à son tour tournée vers un mouvement d'innovation, tout en implémentant une procédure d'accueil et d'accompagnement des nouveaux travailleurs dans son fonctionnement, comme l'exige l'Arrêté royal du 25 avril 2007. Or, l'innovation, comme le souligne Michel Callon, entraîne toujours des bouleversements dans le fonctionnement d'une structure. C'est la raison pour laquelle, il préconise une innovation participative ou démocratique qui inclut la participation des agents ciblés par le changement

¹ Mise en place d'une autorité qui devient légitime pour ceux qui la subissent. On n'a pas besoin d'imposer à ceux qui subissent l'autorité la force pour qu'ils la respectent. Ces derniers ne combattent pas cette autorité et ne la remettent pas en cause non plus. Dans ce modèle le chef est chef, car il y a des règles de droit qui ont prévu qu'il soit chef. Il exerce son autorité par une série de réglementation qui s'applique à tout le monde (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 39-40).

(CALLON Michel, 2012 : 1-2). De même, Sainsaulieu abonde dans ce sens en révélant que le changement organisationnel modifie toujours les relations de travail (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 188). C'est fort de ce constat que nous avons formulé la question de départ suivante : en quoi le changement lié à l'application de l'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs peut-il influencer l'identité professionnelle des agents du service GRH d'ISOSL ?

Cependant, il convient de rappeler que le milieu professionnel est considéré comme un système social avec en son sein des individus autonomes, animés par des intérêts divergents, mais capables de collaborer et d'atteindre un objectif commun. Or cette collaboration est subordonnée à l'application de stratégies, qui aident à modifier les identités des acteurs. En fait, les acteurs, pour défendre leurs intérêts, développent des sous-cultures distinctes, selon les rapports de pouvoir au travail, et cela, malgré la présence d'une culture collective. C'est pourquoi une innovation ne peut pas réussir sans négociation entre les acteurs concernés (CALLON Michel et al., 1999 : 113-116). En effet, la culture et l'innovation entretiennent des rapports complexes et conflictuels, dans la mesure où la culture est basée sur des symboles du passé, de l'expérience et de l'histoire. Tandis que l'innovation se dissocie d'eux. Autrement dit, l'innovation agit sur les pratiques des acteurs, à savoir sur leur conception du changement, les perceptions de leurs vécus et de leurs valeurs (SAIDA Rave-Habhab, 2011 : 84). C'est sur la base de cette question du changement de valeurs liée à l'application de stratégies que nous avons problématisé notre question de départ en question de recherche suivante : quelles stratégies les agents RH d'ISOSL adopteront-ils dans la construction d'une identité professionnelle liée au changement organisationnel ? En d'autres termes, le changement organisationnel induit-il un changement dans les modèles de culture et d'identité au travail ? Et si oui, quelles stratégies sont mises en place ?

Dans un travail appuyé sur de l'observation et des entretiens, confrontant la théorie à la pratique, nous tâcherons de répondre à ces questions. D'abord, nous présenterons l'A.R. du 25 avril 2007 avant d'aborder la structure d'ISOSL et ses particularités. De même, nous effectuerons une contextualisation générale de notre sujet de recherche en situant notre question de recherche dans la littérature théorique et en appuyant notre recherche sur les courants théoriques suivants : la contingence structurelle de Mintzberg, Pichault et Nizet ; l'identité au travail de Sainsaulieu ; règle, pouvoir et négociation de Crozier et Friedberg ; la théorie de l'acteur en réseau ou la sociologie de la traduction de Bruno Latour et Michel Callon. Ensuite, nous évoquerons la méthodologie générale à travers l'évolution depuis notre question de départ jusqu'à notre question de recherche avant d'exposer la méthodologie utilisée, les hypothèses mobilisées, ainsi que les méthodes de collecte de données et une description des profils interviewés. Après cela, nous détaillerons la mise à plat des données en énonçant un compte rendu thématique des données empiriques. Enfin, nous réaliserons un diagnostic organisationnel d'ISOSL et analyserons, par la suite, les données récoltées que nous mettrons en perspective avec les lectures réalisées. Ce qui nous permettra de discuter nos résultats avant de conclure notre travail en apportant une réponse à notre question de recherche.

PARTIE 1 : ARRÊTÉ ROYAL DU 25 AVRIL 2007 RELATIF À L'ACCUEIL ET À L'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS

I. DISPOSITIONS DE L'ARRÊTÉ ROYAL DU 25 AVRIL 2007

L'Arrêté royal du 25 avril 2007 découle de la loi du 4 août 1996 portant sur le bien-être des travailleurs dans l'exécution de leurs tâches.

De nos jours, la question du bien-être des travailleurs est capitale dans le contexte des conditions de travail. Cela n'a pourtant pas toujours été le cas, comme nous le prouve l'histoire.

1. Perspectives historiques²

Tout a commencé au 19^e siècle avec l'essor de l'industrialisation en Europe. Les travailleurs, à cette période, exécutaient leurs tâches dans des conditions exécrables, avec des enfants au travail, des logements insalubres, des horaires de travail non définis et interminables, etc. C'est dans ce contexte qu'une prise de conscience ouvrière émergea et plusieurs mouvements syndicaux virent le jour en vue de revendiquer des conditions de travail adéquates. Ainsi, les émeutes de 1886 incitèrent le Roi à prendre des mesures en matière de santé au travail. Par exemple, le 31 décembre 1899 est née la loi interdisant le travail des enfants de moins de 12 ans avec une réduction des journées de travail des jeunes (de 12 à 16 ans) à une journée de douze heures par jour.

En 1900, l'apparition de la loi portant sur le contrat de travail obligea les employeurs à agir en tant que bon père de famille afin de permettre aux ouvriers de non seulement exécuter leur travail dans des conditions adéquates, mais aussi de préserver leur santé. Mieux, il a été aussi demandé aux employeurs de surtout mettre tout en œuvre pour garantir les premiers soins en cas d'accident. Malheureusement, pendant la première moitié du 20^e siècle, les industriels ne manifestaient aucun intérêt pour la prévention des risques.

En 1903, la loi sur les accidents de travail est créée, suivie, en 1927, de celle relative aux maladies professionnelles. Après la Deuxième Guerre mondiale, la Belgique instaura plusieurs dispositions en vue de garantir la santé et la sécurité au travail. Ainsi, de ces mesures, en découlent la création, en 1947, du règlement général pour la protection au travail (le RGPT) et la loi du 10 juin 1952 portant sur la

² Association bruxelloise pour le bien-être au travail (ABBET), « Fiche 1.1 Un peu d'histoire ». Disponible sur : <http://www.abbet.be/Fiche-1-1-Un-peu-d-histoire>, consulté le 2/01/2021.

KOUKOURA K. Jacob et al., 2019, « Mise en place d'un dispositif d'aide aux corrections et aux surveillances des cours de récréation dans l'enseignement primaire officiel en FWB », Travail dans le cadre du cours en Approche des politiques sociales par la gestion de projet : le bien-être au travail, Université de Liège, p.2-3.

DEMEZ Gilbert, 2006, « Travail et bien-être au travail », *Libre-Eco*, consulté le 2/1/2021 sur <https://miniurl.be/r-3inu>

santé, la sécurité des travailleurs, la salubrité du travail et des lieux de travail. De là naîtra la médecine du travail et l'on assista aussi à l'apparition des services de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail au sein des entreprises.

En outre, c'est par le biais de l'Arrêté royal de 1975 dédié à la politique de prévention que la prévention et la protection des travailleurs ont retenu toute attention. Cependant, cette politique de prévention et de gestion des risques a été rangée dans les tiroirs jusqu'à l'avènement de la loi du 4 août 1996.

Le 4 août 1996, la Belgique promulgua la loi principale portant sur le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. De celle-ci a émané toute une série d'arrêtés royaux que nous pouvons retrouver aujourd'hui dans le Code sur le bien-être au travail. Ces Arrêtés royaux présentent les objectifs à atteindre en matière de prévention basée sur un système dynamique de gestion des risques et d'analyse de risques. Parmi ces arrêtés royaux figure celui du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs dont nous parlerons dans la partie suivante.

2. Objectifs de l'Arrêté royal du 25 avril 2007

La CCT n°22³ aborde les objectifs liés à la politique d'accueil et d'accompagnement des nouveaux travailleurs en se référant, non seulement aux recommandations de la loi du 20 juillet 1961 qui vient renforcer l'article 11 de la loi du 10 mars 1900 sur le contrat du travail et l'article 5 des lois coordonnées portant sur le contrat d'emploi qui exige aux employeurs d'accorder une attention particulière ainsi que des soins nécessaires à l'accueil des travailleurs et surtout des plus jeunes, mais également aux résolutions de la conférence nationale de l'emploi de 1973 qui exhortaient les parties prenantes (les commissions paritaires, les organes d'entreprises ou même l'employeur) au respect des dispositions liées à l'accueil et à l'adaptation du jeune travailleur et à la promotion des objectifs suivants :

- Montrer au nouveau venu et surtout au jeune débutant dans le milieu professionnel l'importance que l'entreprise accorde à l'accueil et à la compréhension des problèmes qui surgissent lors de l'intégration dans un nouveau milieu de travail ;
- Inciter le nouveau venu à se conformer aux réalités sociales et professionnelles de l'entreprise et lui permettre également de s'en rendre compte de l'importance de son activité dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- Inciter l'employeur à accorder une attention particulière à la formation et au perfectionnement professionnel surtout pour les jeunes travailleurs ;
- Inciter l'employeur à mettre tout en œuvre pour réussir l'accueil d'un nouvel agent dans ses locaux afin de faciliter son intégration, mais aussi éviter les problèmes qui pourront achopper la procédure;

Les recommandations de cette convention collective interprofessionnelle ont connu des amendements dans le temps avant de muter définitivement en Arrêté royal rendu obligatoire aux employeurs.

³ Convention collective de travail n°22 du 26 juin 1975 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise, p. 1.

3. Obligation de l'employeur en matière d'accueil, d'accompagnement, d'information et de formation des travailleurs

L'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs est destiné à garantir le bien-être du travailleur pendant la réalisation de son travail. En effet, sur proposition du ministère de l'Emploi, cet Arrêté royal, contenu dans la loi du 4 août 1996, a connu des modifications dans le temps, à savoir du 27 mars 1998 au 15 mars 2007 et a été actée le 25 avril 2007. Ainsi, le 10 mai 2007, ledit Arrêté royal est paru au moniteur belge et a été inscrit le 20 mai de la même année dans le code du bien-être au travail. Cet Arrêté royal oblige les employeurs (ou un membre de la ligne hiérarchique) à organiser une procédure d'accueil pour leurs nouveaux collaborateurs et à désigner aussi un collaborateur expérimenté (l'employeur lui-même peut jouer ce rôle) pour son accompagnement. Outre cela, la loi demande à l'employeur de signer un document attestant que les instructions et informations nécessaires en matière de bien-être ont été délivrées. Le conseiller en prévention, quant à lui, conservera ce document. En revanche, aucune précision n'est faite par l'Arrêté royal sur le contenu obligatoire du document (art 1.2-15) (art 3 & 4). L'employeur doit informer, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs, des risques dans l'organisation et des mesures de prévention dont ils ont besoin pour l'accomplissement de leur travail ou pour la protection de leur sécurité, de leur santé et de celle de leurs collègues. (art 1.2-16)⁴.

4. Champ d'application et définitions⁵

Sont concernés par cet Arrêté royal :

- **Les travailleurs** : Toute personne exerçant, par le biais d'un contrat, un travail sous l'autorité d'une autre personne ; les personnes (élèves, étudiants et autres) effectuant une formation professionnelle et dont le programme de formation comprend une sorte de prestation de travail se déroulant ou non dans l'établissement de formation ; les personnes soumises à un contrat d'apprentissage et les stagiaires.
- **Les employeurs** : les personnes qui occupent les profils ci-dessus.

Selon Françoise Piotet le « dehors » d'une organisation a une emprise sur le « dedans » d'une organisation. À l'en croire : « *L'entreprise ne peut vivre et croître qu'en devenant une part essentielle de la société comme réceptacle des lois de ses États, de la culture de ses membres et de la demande de ses clients...* » (PIOTET Françoise, 1998 : 106). Cela dit, ISOSL qui est une organisation publique doit se conformer à cette loi qui s'impose à son fonctionnement.

Avant d'aborder son projet d'implémentation de procédure d'accueil et d'intégration, nous allons, avant tout, présenter ISOSL et ses particularités dans le chapitre suivant.

⁴ Arrêté royal relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail du 25 avril 2007, publié au moniteur belge le 10/5/2007.

Bien-être et protection au travail _ Code sur le bien-être au travail _ Chapitre III _ C.28 avril 2007 _ p. 305.

⁵ Loi du 4 août 1996, Bien-être et protection au travail, Dispositions particulières, chapitre I, art 2, alinéa 1.

I. PRÉSENTATION D'ISOSL

1. Description d'ISOSL⁶

Née, en 2008, d'une fusion entre l'Intercommunale de personnes âgées de Liège et environnantes (IPAL, établissements gériatriques) et du Centre hospitalier psychiatrique (CHP, établissements psychiatriques), ISOSL a son siège social à la rue Basse-Wez, 145 - 4020 Liège. Elle est opérationnelle dans toute la province de Liège.

ISOSL est une Intercommunale, car c'est d'un commun accord que les pouvoirs publics de la ville (ou du CPAS) de Liège, de Visé et de Herstal (partenaires historiques) ont décidé de réunir des fonds en vue de répondre aux besoins de santé des populations. De là est créée une entité juridique avec un espace santé.

ISOSL est un secteur en pleine extension. Elle est passée d'une vingtaine de sites à près de cinquante sites. Outre cela, de 1800 travailleurs, elle compte de nos jours plus de deux mille travailleurs répartis dans différents secteurs, sans compter les médecins et kinésithérapeutes sous statut indépendant.

2. Missions et objectifs⁷

ISOSL attribue des soins spécialisés, hospitaliers et non hospitaliers, aux populations. Elle est une intercommunale matricielle. Ainsi, ses missions et objectifs se regroupent en trois grands secteurs d'activités :

- **Secteur d'activités A** : établissements et services compétents pour la santé mentale (psychiatrie). Il comprend trois hôpitaux chargés d'octroyer des soins dans le domaine de la psychiatrie;
- **Secteur d'activités B** : établissements hospitaliers spécialisés dans la gériatrie, la psychogériatrie, la revalidation et dans les soins palliatifs. Il est composé de deux hôpitaux pouvant accueillir tant des patients âgés de 18 ans que ceux de 90 ans. Ce service collabore avec le CHR Citadelle;
- **Secteur d'activités C** : établissements d'accueil et services dédiés aux personnes âgées, à savoir secteur hébergement avec les maisons de repos. Il gère toutes les maisons de repos et de soins d'ISOSL.

⁶ <http://www.isosl.be/org/organizationhistory.aspx> _ ISOSL _ Consulté le 27_12_2020.

Fortement inspiré d'un entretien réalisé avec le DRH d'ISOSL dans le cadre de mon stage, le vendredi 2 octobre 2020.

⁷ Idem

Pour mémoire, ISOSL défend trois valeurs. Premièrement, elle est un service public qui cherche à rendre les soins accessibles à toutes les bourses, ce qui la différencie des hôpitaux privés. En un mot, elle accueille tout patient, quel qu'il soit.

Deuxièmement, le respect et la bienveillance sont des valeurs intrinsèques au fonctionnement de l'organisation.

Enfin, la rigueur scientifique est un élément crucial dans son fonctionnement, car pour la structure, il est impossible d'octroyer des soins de qualité si l'on n'est pas habilité à le faire. C'est pourquoi, il incombe aussi au service RH d'assurer des formations de gestion de développement des compétences qui débutent déjà avec le recrutement du personnel⁸.

II. PRÉSENTATION DE NOTRE TERRAIN DE RECHERCHE ET DU PROJET

1. Choix d'analyse⁹

Nous avons choisi le département RH d'ISOSL comme terrain de recherche. Il est composé de trente employés avec un taux d'emploi plus important de femmes que d'hommes. Ce département gère les secteurs A, B et C d'ISOSL avec un responsable de bureau pour chacun et un Directeur des Ressources Humaines. Le département est compétent pour les missions suivantes :

- La gestion des tâches administratives et des dossiers transversaux ;
- La gestion du logiciel PEP chargé d'organiser les horaires de travail et la paie des travailleurs de l'institution ;
- La formation des travailleurs et le développement des compétences ;
- Le recrutement et la sélection des candidats ;
- Les conseils juridiques.

Le projet d'implémentation d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs s'effectuera d'abord dans ce département avant de s'étendre dans les autres services d'ISOSL.

Ci-dessous nous présenterons le projet ainsi que ses objectifs.

2. Présentation du projet

L'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs demande aux employeurs d'organiser, dans leur politique de bien-être au travail, une procédure d'accueil et d'accompagnement au sein de leurs organisations. Ainsi, ils peuvent, le cas échéant, désigner un membre de la ligne hiérarchique qui les substituera dans ce cadre. Par conséquent, les parties prenantes doivent signer un document prouvant que le nouveau venu a reçu des informations et instructions nécessaires en la matière. Dans ce cas, l'employeur pourra vérifier, à tout moment, la bonne

⁸ Fortement inspiré d'un entretien réalisé avec le DRH d'ISOSL dans le cadre de mon stage, le vendredi 2 octobre 2020

⁹ ibidem

application des instructions lorsque le nouveau collaborateur exécute ses tâches¹⁰. C'est dans cette optique que l'Intercommunale de soins spécialisés de Liège (ISOSL) a décidé d'instaurer une procédure d'accueil et d'intégration formelle pour les nouveaux agents en vue de, non seulement respecter la loi, mais aussi de garder pendant longtemps les nouvelles recrues, composées majoritairement de la génération Y¹¹. Ceux-ci n'hésitent pas à changer d'entreprises pour plus de liberté et de flexibilité professionnelles. Dès lors, nous jugeons pertinent d'expliquer en quelques lignes le projet de construction d'une politique d'accueil et d'intégration à ISOSL.

3. Objectif et valeur attendue du projet

Les résultats d'une étude réalisée par la direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) indiquent que 12% des travailleurs, ayant des contrats à durée indéterminée (CDI), interrompent leur contrat lors de la période d'essai et que 16% quittent leur entreprise moins d'un an après leur engagement¹². Certes, la mauvaise intégration, elle seule, n'explique pas la démission des travailleurs, mais elle peut en être une des causes. Cela dit, un travailleur peut être enthousiaste dès sa prise de fonction, mais les promesses non respectées par l'organisation peuvent engendrer une déception chez lui et donc probablement provoquer sa démission. Ainsi, consciente de ce phénomène, ISOSL veut, non seulement mettre en place une politique d'accueil et d'intégration formelle afin d'éviter des démissions précoces dans l'organisation, mais aussi assurer le bien-être de ses travailleurs comme demandé par l'Arrêté royal du 25 avril 2007 portant sur l'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs.

Il est vrai que construire une politique d'accueil et d'intégration peut constituer un coût pour ISOSL. Mais, il est important de souligner que les profits qui en découleront pourraient être potentiellement plus nombreux pour l'entreprise. En fait, une telle politique pourrait favoriser une implication du travailleur dans une entreprise, en ce sens où le nouvel agent, à qui une entreprise accorde de l'attention dans son processus d'intégration, à savoir du temps pour lui expliquer la culture de l'entreprise, les habitudes de vie et ses missions, pourra s'investir davantage dans le fonctionnement de l'organisation.

¹⁰ <https://cutt.ly/QhWzxcj> _ SPF, emploi, travail et concertation sociale_ consulté le 7/12/2020.

¹¹ Appelée aussi natif numérique, cette notion désigne les personnes nées entre 1980 et 2000 dans un monde numérique. Ils ont grandi dans un univers digital et avec les nouvelles technologies. Par conséquent, ils sont à l'aise avec les outils numériques et s'informent en temps réel. Dans le domaine professionnel, ces derniers ont besoin de plus de liberté et de flexibilité, de signes de reconnaissance et de perspective d'avenir, de mobilité, etc. Ils ne reconnaissent pas souvent l'autorité. Ils aiment relever les défis. Pour eux, les objectifs sont plus importants que les ordres (MICHEAU-THOMAZEAU Sophie et THOMAS Laurence, 2014 : 66).

¹² <https://cowork.io/fr/blog/temoignages/integration-salarie> _ Cowork.io_ consulté le 7/12/2020_ Mise à jour le 24/07/2018.

BELHOUT Dalale, 2017, « Négliger l'intégration d'un travailleur peut faire échouer son embauche », *Digitalrecruiters*, consulté le 03_12_2020 sur <https://cutt.ly/Dfmx2Yt> .

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-da-res-indicateurs-da-res-resultats/article/plus-d-un-tiers-des-cdi-sont-rompus-avant-un-an> _ DARES_ consulté le 03/12/2020

Outre cela, cette pratique pourrait fidéliser le nouvel arrivant et pourrait le rendre plus créatif et performant dans l'exécution de ses tâches.

De même, lorsque le nouveau collaborateur est satisfait de son processus d'intégration, celui-ci pourrait se convertir en un véritable ambassadeur pour l'entreprise auprès du public.¹³

4. Périmètre et structuration du projet

L'instauration d'une procédure d'accueil et d'intégration à ISOSL débute d'abord dans le département GRH. Les autres départements suivent par la suite. Il s'agit, en premier lieu, de jeter les bases d'une politique d'accueil et d'intégration en incitant les agents dudit département à s'investir dans son implémentation.

En ce qui concerne les acteurs, cette mission d'accueil et d'intégration sera remplie, par les membres de la ligne hiérarchique pour l'accueil et la formation (visite du département, explication de la fonction, explication des logiciels, etc.). Les travailleurs expérimentés interviendront, ensuite, pour l'encadrement sur le terrain (explications sur l'exécution des tâches quotidiennes, répondre aux questions des nouveaux venus, etc.) Enfin, les autres travailleurs contribueront à une intégration approfondie des nouveaux agents dans l'organisation (aide à l'intégration sociale et professionnelle, etc.).

Le mémoire, dans lequel figureront l'avis des travailleurs et leur implication pour le projet, sera d'abord soumis aux responsables du département GRH qui en feront ensuite part au comité de pilotage chargé de l'implémentation de la procédure.

ISOSL, une organisation publique, envisage de mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration formelle dans son fonctionnement conformément à l'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'intégration des nouveaux travailleurs. Cette politique lui permettra non seulement de tenter de garantir le bien-être des nouveaux collaborateurs, mais aussi de tenter d'éviter les démissions prématurées de ces derniers. Pour ce faire, ISOSL veut débiter son projet dans le département GRH avant de l'appliquer dans les autres secteurs de l'entreprise. Ainsi, ISOSL compte sur la bonne collaboration de ses travailleurs pour la réussite du changement.

Des sociologues se sont beaucoup intéressés aux changements organisationnels, à la construction d'une identité professionnelle liée à une innovation au sein d'une organisation. Nous allons à présent découvrir ce que la littérature livre à propos de cette approche sociologique.

¹³ <https://cowork.io/fr/blog/temoignages/integration-salarie> _ Cowork.io _ consulté le 07_12_2020.

BELHOUT Dalale, 2017, « Négliger l'intégration d'un travailleur peut faire échouer son embauche », *Digitalrecruiters*, consulté le 03_12_2020 sur <https://cutt.ly/Dfmx2Yt>.

D'abord, dans le livre intitulé *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Sainsaulieu aborde l'influence du changement organisationnel sur l'identité au travail. En effet, l'apparition concurrentielle de nouvelles entreprises de télécommunication, sur le marché français, a incité l'entreprise publique France Télécom à passer d'une culture ancienne de service public, en situation monopolistique, à une entreprise commerciale. Ainsi, les travailleurs se voient contraints d'adopter une culture de relation marchande en lieu et place du socle culturel de la fonction publique basé sur l'intérêt général et le service public. Dès lors, une résistance émerge face à cette nouvelle identité de France Télécom, car l'entreprise fait dorénavant table rase de la gestion du personnel par le statut et l'ancienneté pour se conformer à un système de gestion par la compétence. Cette situation vient mettre un terme à la vision des travailleurs qu'ils ont de leurs carrières et de leur trajectoire professionnelle (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 188) (RACINE Yvette et al., 1999 : 15-21).

A contrario, Rossignol Karen, Pichault François et al., voient d'un bon œil le changement dans les organisations publiques. Ainsi, dans l'article titré « L'évaluation multidimensionnelle du changement : le cas des organisations publiques », les auteurs montrent que l'adoption des nouvelles gestions publiques (NGP) dans les services publics vient améliorer leur fonctionnement. En clair, la NGP vient mettre fin au management classique de la bureaucratie au profit d'un management visant à rationaliser les moyens, à rendre tant l'individu que le collectif performant, à savoir efficace et efficient dans l'exécution de leurs tâches, à l'instar des entreprises marchandes. Dès lors, avec la NGP, les fonctionnaires doivent adopter une culture d'entreprise avec un management participatif. Ce qui leur accorde une plus grande marge de manœuvre dans l'exercice de leur fonction (ROSSIGNOL Karen, PICHAULT François et al., 2014).

Enfin, Renaud Sainsaulieu et Michel Callon présentent dans leurs ouvrages distincts, la manière dont se déroule le processus d'un changement organisationnel.

Premièrement, Renaud Sainsaulieu et al., dans l'article imprimé « Vers une théorie sociologique de l'entreprise » expliquent que le contexte sociétal actuel avec la montée de nombreuses libertés, garanties et sécurité aux travailleurs obtenues à la suite de plusieurs luttes syndicales, donne aujourd'hui une certaine indépendance aux travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches. Dès lors, ceux-ci détiennent de grandes capacités à jouer des règlements pour protéger leurs intérêts. Ce qui explique le fait que c'est les travailleurs eux-mêmes qui conduisent le changement organisationnel à travers des jeux de pouvoir, de négociations entre acteurs, de créations d'alliances en ce sens où chaque acteur défend ses intérêts dans ses interactions au travail (Renaud Sainsaulieu et al., 1986).

Dans la même veine, dans son livre appelé *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise* (1987), aux pages 230 – 248, Sainsaulieu montre que le changement organisationnel s'opère également à partir de la culture collective des acteurs d'une structure. En effet, pour l'auteur, à côté des interactions stratégiques du pouvoir et des ajustements face aux pressions de l'environnement, se trouve la dynamique culturelle. En clair, les individus au travail sont influencés par des représentations, des valeurs qui évoluent ou se transforment dans les interactions avec autrui en faveur d'une autre conception de projet d'avenir.

Ainsi, pour l'auteur, le changement des organisations n'est jamais l'œuvre d'un seul individu, mais d'une action collective, à savoir les acteurs qui, à partir des négociations, trouvent un équilibre de pouvoir, de sociabilité collective, de reconnaissance des identités et de leurs logiques culturelles au profit du changement. Dès lors, le processus d'innovation peut se traduire comme un rapport d'interaction passant par le pouvoir, l'identité et le projet en vue de produire un renouvellement structurel. Ainsi, à travers son croquis S-I-C-S', il illustre le changement de structure $S \rightarrow S'$ ¹⁴ par le passage entre deux dimensions qui se matérialisent par les interactions et les cultures. De là, il distingue trois sortes de changement :

1) Processus réformateurs

S (structure) $\rightarrow$ I (interaction) $\rightarrow$ C (culture) $\rightarrow$ S' (nouvelle structure)

2) Processus expérimentaux

$I \rightarrow C \rightarrow S' \rightarrow S$

3) Processus transférentiel ou transfert de culture

$C \rightarrow I \rightarrow S' \rightarrow S$ (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 230-248).

Deuxièmement, Michel Callon abonde dans ce sens, en nous présentant une autre vision du processus d'innovation.

En fait, dans son article intitulé « Pour une sociologie de la traduction en innovation » Michel Callon, dans un entretien avec Robert Lhomme et Jean Fleury, a démontré que la sociologie de la traduction apporte une autre vision de la conduite de l'innovation et des dynamiques des réseaux en ce sens où elle s'intéresse, non seulement au processus du changement, mais aussi au jeu contrasté d'acteurs et d'actants qui participent à l'émergence et à la consolidation de l'innovation.

En effet, en se basant sur le modèle de diffusion, inspiré de l'innovation technique, Michel Callon part du principe que l'innovation a un lieu de naissance (laboratoire de recherche) à partir duquel une idée originale se diffuse. Ainsi, cette idée subit des modifications dans le processus d'innovation lorsqu'elle est soumise aux acteurs, impliqués dans le changement, qui négocient leurs intérêts divergents afin de trouver un équilibre. Cela dit, les acteurs, dans la négociation, peuvent, soit résister à l'innovation si elle

¹⁴ Un nouveau mode de fonctionnement peut émerger à la suite de négociation entre les acteurs. Par exemple, d'une structure bureaucratique (S), nous pouvons passer à une structure adhocratique (S')

est contraire à leurs intérêts, soit transformer ou adapter l'innovation à leur guise. Ce qui induit l'idée selon laquelle l'innovation finale se dissocie toujours du projet initial (CALLON Michel et al., 1999). Pareillement, dans son article nommé « Quel rôle pour les sciences sociales face à l'emprise grandissante du régime de l'innovation intensive », Michel Callon soutient que l'innovation provoque inévitablement des bouleversements dans le fonctionnement d'une structure. C'est pourquoi il juge impérieux d'inciter le public, concerné par le changement, à participer à la mise en place de l'innovation. Ainsi, l'innovation devient participative ou démocratique. Dès lors, l'auteur identifie deux éléments clés qui contribuent à la réussite d'une innovation démocratique.

Le premier est le concept de singularisation qui aide les acteurs à cerner les enjeux liés aux activités d'innovation.

Le second est la problématisation des acteurs associés à ces activités dont la finalité est de définir leurs intérêts distincts en vue de faciliter les négociations qui permettront d'ajuster leurs intérêts pour la réussite du projet.

En clair, l'innovation participative, dans son processus, demande une prise de décision démocratique qui passe d'abord par un processus de singularisation où les acteurs impliqués dans le changement cherchent à déterminer les intérêts des parties prenantes, ensuite les problématisent avant une négociation qui conduira à un équilibre des intérêts distincts. De ce fait, les acteurs voient leurs identités se modifier au profit de l'innovation (CALLON Michel, 2012).

C'est dans ce même ordre d'idées que nous nous sommes posé la question de savoir en quoi le changement lié à l'application de l'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs pouvait influencer l'identité professionnelle des agents du service GRH d'ISOSL. Autrement dit, quelles stratégies les agents RH d'ISOSL peuvent-ils adopter dans la construction d'une identité professionnelle liée au changement organisationnel ?

Le but de notre travail est de chercher à comprendre les stratégies mises en œuvre par les employés RH dans la construction d'une identité professionnelle liée au projet d'élaboration d'une politique d'accueil et d'accompagnement d'un nouvel agent au département GRH d'ISOSL. En d'autres termes, nous cherchons à découvrir la manière dont une culture d'innovation émergera des interactions entre les acteurs et les identités ou cultures distinctes dans lesquelles ils se rangeront dans la conduite du projet. Pour ce faire, nous analyserons les interactions entre ces derniers, voire ce qui se joue dans leurs interactions au travail afin de comprendre la construction de leurs identités. Ainsi, les concepts théoriques de la contingence structurelle Mintzberg, Pichault et Nizet ; l'identité au travail de Sainsaulieu ; règle, pouvoir et négociation de Crozier et Friedberg ; l'acteur en réseau de Latour et Callon nous aideront dans cette quête.

PARTIE 4 : PRÉSENTATION DES OUTILS SOCIOLOGIQUES MOBILISÉS POUR L'ANALYSE (CADRE THÉORIQUE)

I. ANALYSE DE LA STRUCTURE FORMELLE DES ORGANISATIONS

Mintzberg a développé une approche systémique des organisations permettant de réaliser un diagnostic organisationnel avant de concevoir un changement. Ce système permet d'analyser le fonctionnement des structures formelles (organigramme et règlement de travail) d'une organisation. Il s'agit, notamment, d'une typologie avec laquelle il catégorise les diverses composantes internes d'une organisation. Ainsi, il identifie deux composantes distinctes dans sa conception des organisations qui sont les variables organisationnelles et les configurations organisationnelles. Dès lors, en vue de faciliter la compréhension des organisations, chaque composante est subdivisée en sous-parties. Toutefois, la notion de configuration en particulier permet au modèle d'organiser une intervention dans le milieu organisationnel, car elle aide les acteurs à comprendre les enjeux du changement¹⁵.

1. Les variables organisationnelles

➤ La division des tâches¹⁶

Elle s'effectue sous deux dimensions :

Dimension horizontale	Dimension verticale
Elle est jugée forte lorsque l'agent exécute un nombre limité de tâches répétitives. Cependant, elle sera faible si diversification des tâches il y a. En un mot, il s'agit du nombre des tâches exécutées par les opérateurs.	Elle est dite forte quand on assiste à une séparation claire entre la conception des tâches à réaliser et leur accomplissement. En revanche, elle est faible si celui qui effectue la tâche est le même qui l'a conçue. Cela nous renvoie à la question de l'autonomie des travailleurs.

➤ La coordination des tâches¹⁷

Pour Mintzberg, il y a de nombreuses manières d'assurer la coordination des tâches. Nous avons (MINTZBERG Henry, 1990, cité par BARABEL Michel, 2017 :144) :

¹⁵https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg _ consulté le 25/01/2021 _ dernière modification 23/01/2021. SCHOENAERS Frédéric, séminaire d'initiation au diagnostic organisationnel, année académique 2020/2021.

<https://cutt.ly/Rjc6KUy> _ Le grain ASBL _ consulté le 25/01/2021.

¹⁶ <https://cutt.ly/Rjc6KUy> _ Le grain ASBL _ consulté le 25/01/2021.

¹⁷ <https://cutt.ly/Rjc6KUy> _ Le grain ASBL _ consulté le 25/01/2021.

Ajustement mutuel	Supervision directe	Standardisation des procédés	Standardisation des résultats	Standardisation des qualifications	Standardisation des normes
Cela s'effectue à travers une communication informelle entre les travailleurs	Lorsqu'une personne est responsable d'une ou plusieurs équipes de travailleurs en interrelation, à qui elle donne des instructions	Elle s'illustre par la spécialisation des tâches, à savoir un poste de travail pour une tâche.	Elle se traduit par la définition de quotas à réaliser au travail ou d'objectifs à atteindre.	Les tâches sont réparties selon les compétences des travailleurs	Les travailleurs sont soumis à des règles liées à la défense de valeurs en entreprise

➤ Les buts¹⁸

Nous distinguons deux catégories de buts :

Buts de mission	Buts de système
Relatifs aux biens et services proposés par une organisation ou même ses clients.	Liés aux caractéristiques d'une organisation ou à ses membres

➤ La distribution du pouvoir¹⁹

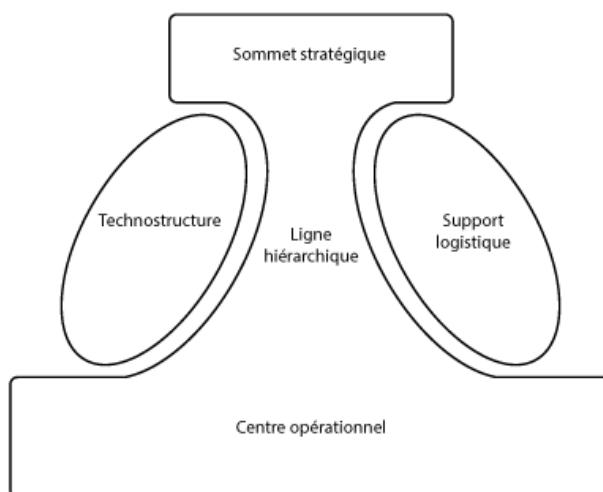
Il s'agit des principaux acteurs qui se partagent le pouvoir dans une organisation :

- 1) **« Le sommet stratégique »** : comprend le directeur et ses adjoints directs. Son rôle est de veiller à ce que l'organisation atteigne ses objectifs de façon efficace. C'est le lieu par excellence où des décisions stratégiques sont prises par les acteurs.
- 2) **La ligne hiérarchique** : est composée de cadres intermédiaires reliant le sommet stratégique au centre opérationnel.
- 3) **Le centre opérationnel** : est constitué de travailleurs dont le rôle est directement lié à la production de biens et services. Ils sont appelés opérateurs lorsqu'ils sont faiblement qualifiés. Dans le cas où ils détiennent une qualification élevée, on les appelle des professionnels.
- 4) **Les analystes de la technostructure** : désigne le personnel chargé de la standardisation du travail : recrutement, formation du personnel, programme de travail, etc.

¹⁸ <https://cutt.ly/Rjc6KUy> _ Le grain ASBL_ consulté le 25/01/2021.

¹⁹ Figure extrait de <https://urlz.fr/eICK> _ consulté le 25/01/2021.

- 5) **Les fonctions de support logistique** : il s'agit de personnes dont le rôle est d'aider les opérateurs dans l'exécution de leurs tâches : nettoyage, restauration, etc. » (MINTZBERG Henry, 1983-1986, cité par BARABEL Michel, 2017 : 143)



2. Les 7 configurations organisationnelles²⁰

Le rapport entre ces modalités ci-dessus permet d'élaborer une typologie des organisations pour une étude liée au changement organisationnel. (Pour une vision claire du schéma, voir annexe).

	Configuration entrepreneuriale	Configuration missionnaire	Configuration bureaucratique	Configuration professionnelle	Configuration adhocratique
DIVISION /COORDINATION du TRAVAIL					
<i>Division du travail entre opérateurs</i>	forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	forte sur la dimension verticale	faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
<i>Coordination du travail entre opérateurs</i>	par supervision directe	par standardisation des normes et ajustement mutuel	par standardisation des procédés ou des résultats	par standardisation des qualifications	par ajustement mutuel
<i>Qualification des opérateurs</i>	faible	généralement élevée	faible	élevée	élevée
BUTS					
<i>Mission et/ou système</i>	prédominance de buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur; importance de la survie	prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission	prédominance des buts de système	différents buts de mission préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	principalement buts de mission, mais d'efficacité
<i>Degré d'opérationnalité</i>	faible; il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	la capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	très élevée	la variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels	intermédiaire
<i>Système de buts</i>	relativement intégré surtout du point de vue du directeur	très intégré	modérément intégré; certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de système et certains buts de mission	conflituel conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	modérément intégré; certaines tensions sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de mission et le but d'efficacité
DISTRIBUTION du POUVOIR					
<i>Localisation du pouvoir</i>	au sommet stratégique qui est aussi propriétaire, et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes	au sommet stratégique et chez les analystes des normes	au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure; dans certains cas, chez le propriétaire	principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits	décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique; centralisation des décisions stratégiques
N.B. Les traits dominants de chaque configuration sont indiqués en italique.					

NIZET J., PICHAULT Fr., (2000) *Les pratiques de gestion des Ressources humaines*, Seuil, Points, Paris. Pages 56-57

²⁰ Tableau extrait de : NIZET J., PICHAULT Fr., 2000, *les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Point, Paris, pp. 56-57.

II. ANALYSE DE LA STRUCTURE INFORMELLE DES ORGANISATIONS

Pour Friedberg et Crozier, les individus au travail, dans la sociologie de l'action organisée, sont des êtres rationnels et autonomes, à savoir libres de définir individuellement et intentionnellement le sens de leur comportement. Ils décident eux-mêmes du sens de leur comportement dans la mesure où ils sont dotés d'une certaine marge de liberté dans une organisation. Certes, même si l'individu au travail est considéré comme étant un acteur rationnel, il convient toutefois de préciser que sa rationalité est limitée, car l'information qu'il détient à propos d'une situation donnée n'est jamais complète. Ce qui l'incite à jeter son dévolu sur des solutions satisfaisantes, mais qui ne sont malheureusement pas optimales. Par conséquent, l'individu au travail est vu comme un être intéressé, voire égoïste et donc dans ses relations au travail, il cherche toujours à défendre ses intérêts. Or, dans une action collective, l'individu au travail, malgré son autonomie, est toujours appelé à coopérer avec ses pairs, car ils sont interdépendants. Ce qui fait émerger la notion de négociation (HERBERT Simon, 1976, cité par FRIEDBERG Erhard, 1993 : 53-55) (CROZIER Michel, 1964, cité par GRIMA François, 2017 : 333-336).

1. La négociation

En général, la négociation dans le jeu d'action collective est implicite et se produit par observation et interprétation des comportements. Cela dit, cette action collective implique l'idée d'une relation d'échange au sein de laquelle les individus sont appelés à négocier partiellement implicitement et explicitement, en raison des intérêts et objectifs divergents qui les animent, en vue de trouver un ajustement pour atteindre leur objectif commun. Dès lors, les membres de l'action collective se considèrent, non seulement comme des partenaires, car ils sont interdépendants, mais aussi comme des concurrents en ce sens qu'ils ont chacun leurs objectifs propres. Par conséquent, chacun doit donner un peu de lui, lors d'une négociation, pour que la relation soit cohérente et qu'un point d'équilibre s'établisse afin d'ajuster les intérêts distincts des acteurs de l'action collective. De là, un rapport de force s'impose entre les acteurs qui s'illustre par un jeu de pouvoir (ERHARD Friedberg, 2009 : 15-19) (CROZIER Michel, 1964, cité par GRIMA François, 2017 : 335-336).

2. Pouvoir, zone d'incertitude organisationnelle et autorité²¹

Avant tout, il convient de préciser que l'incertitude est présente partout, à savoir dans les organisations comme dans tout ensemble humain. Cependant, pour qu'on puisse parler de zone d'incertitude organisationnelle dans le cadre de l'analyse stratégique, il faudrait qu'un membre d'un collectif se sente à même de dompter la source de l'incertitude et d'ainsi utiliser cette maîtrise comme une ressource dans ses rapports avec ceux qui en dépendent. C'est notamment dans ce contexte relationnel où un membre de l'ensemble humain maîtrise une zone d'incertitude dont dépendent les autres que nous pouvons parler d'exercice de pouvoir.

²¹ SCHOENEAEERS Frédéric, cours sociologie de l'action organisée (SAO), Master 1 en science du travail, à finalité approfondie 2019-2020.

Crozier et Friedberg ont identifié quatre zones d'incertitude théoriques que nous pouvons trouver dans une organisation (De ROZARIO Pascale et al., 2018 : 397-398) (CROZIER Michel, 1964-1977, cité par GRIMA François, 2017 : 335-336).

Expertise	Environnement	Information	La maitrise des règles organisationnelles
L'expertise dans un domaine donne de l'avantage sur les autres, à savoir plus on est expert plus on a de pouvoir quand les autres dépendent de cette expertise. Exemple : l'informaticien	En général, les organisations fonctionnent selon l'environnement duquel elles dépendent. Ainsi mieux elles maîtrisent leur environnement, plus elles ont de fortes chances de bien fonctionner.	Celui qui est chargé dans l'organisation de centraliser de nombreuses informations dont les autres ont besoin rend les autres dépendants de lui. Ainsi l'information devient un pouvoir.	Elle est considérée comme le pouvoir des faibles dans une organisation. Elle peut se traduire par une grève du zèle, par exemple.

Après avoir précisé l'incertitude et la manifestation du pouvoir dont il s'agit dans notre travail, nous allons à présent découvrir la différence entre le pouvoir, la zone d'incertitude et l'autorité dans une organisation.

Pouvoir	Zone d'incertitude	Autorité
« <i>Le pouvoir est la capacité d'un acteur d'influencer le comportement d'un autre et de lui faire faire quelque chose qu'il ne ferait pas sans l'intervention du premier</i> ». (CROZIER Michel, cité par FRIEDBERG Erhard, 2009 :15) (CROZIER Michel, 1964, cité par GRIMA François, 2017 : 334)	La zone d'incertitude organisationnelle désigne les problèmes qui empêchent le bon fonctionnement d'une organisation et qui confèrent le pouvoir à celui ou ceux qui les contrôlent face à d'autres acteurs dont la tâche dépend de ce contrôle.	« <i>L'autorité est une forme de domination fondée sur la légitimité de celui qui la possède</i> » (Weber, 1922, cité par VERLEAT Lise et al., 2003 : 29). Ainsi toute personne dans l'organigramme, ayant une position hiérarchique lui conférant des compétences pour donner des injonctions, détient de l'autorité. Pour Weber, ces personnes-là sont légitimes pour donner des ordres aux autres dans le cadre strict de leur compétence et les autres se doivent d'obéir.

3. Les règles du jeu organisationnelles et les enjeux des relations entre les acteurs

Dans la vie d'une organisation, les acteurs se voient contraints de négocier autour de tous les problèmes et incertitudes organisationnelles qui déboucheront sur une élaboration de règles du jeu. Ces règles sont composées d'un aspect formel ou règles officielles (ce qui est écrit et connu) et d'un aspect informel ou règles officieuses (ce qui est négocié implicitement). Les deux forment ce que nous pouvons nommer la réalité organisationnelle. Elles ont pour mission de réduire l'incertitude et d'instaurer un cadre où les acteurs agiront de façon cohérente. En effet, ces règles du jeu ne sont absolument pas stables, c'est pourquoi la négociation permet de stabiliser temporairement le jeu autour d'un rapport de force entre les individus au travail. En un mot, ces règles du jeu sont instables et peuvent varier d'un moment à l'autre selon l'enjeu organisationnel, voire l'intérêt des acteurs. C'est autour de ces règles que se joue le changement organisationnel (FRIEDBERG Erhard, 2009 : 20-22).

Les individus au travail, étant des êtres intéressés comme développé ci-dessus, en défendant leurs intérêts, vont se ranger dans des cultures distinctes en vue de les protéger. Ainsi avec Sainsaulieu, nous découvrirons les identités qui animent le monde du travail.

III. L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE SELON R. SAINSAULIEU

Pour Renaud Sainsaulieu l'identité professionnelle s'illustre par « *la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant les acteurs du système social d'entreprise.* » (SAINSAULIEU Renaud, 1977 : 5).

Grâce à son enquête effectuée dans des entreprises privées et publiques, Sainsaulieu distingue des identités différentes selon les rapports entretenus par les individus au travail. En d'autres termes, les conditions d'accès au pouvoir déterminent la variation des identités des acteurs en interaction au travail. Toutefois, à travers ses enquêtes, Sainsaulieu cherche également à démontrer que les individus au travail ne sont pas seulement stimulés par le pouvoir comme le montrent Crozier et Friedberg, mais leurs identités personnelles et des identités collectives, professionnelles, sociales exercent aussi une influence remarquable dans leur rapport organisationnel. De là, il propose quatre grands types d'identités au travail (De ROZARIO Pascale et al., 2018 : 399) (SAINSAULIEU Renaud, 1977, cité par PERRENOU Marc et al., 2018 : 8) :

- 1) **Le modèle catégoriel ou fusionnel** : s'identifie aux travailleurs ayant un pouvoir faible dans l'organisation, mais qui se trouvent dans un collectif caractérisé par des valeurs communes, une solidarité entre pairs et une unité de groupe (identification horizontale) avec à leur tête un leader (identification verticale) à travers qui, ils arrivent à défendre leurs causes. Par exemple, un syndicat. On retrouve ce modèle chez les ouvriers d'usine ou les employés de bureau ;

- 2) **Le modèle négocié** : contrairement au modèle précédent, les travailleurs associés à ce modèle sont dotés de hautes qualifications qui leur octroient un pouvoir dans l'organisation de sorte qu'ils se sentent capables de négocier individuellement non seulement leurs alliances et leur reconnaissance sociale, mais aussi d'affirmer leurs différences. On peut voir ce modèle chez les professionnels ouvriers, chez les cadres ;
- 3) **Le modèle affinitaire** : est destiné aux travailleurs qualifiés qui ne sont pas intéressés par une solidarité entre collègues, mais qui recherchent tout simplement des connivences affectives qui faciliteront leur ascension sociale ;
- 4) **Le modèle de retrait** : comprend les travailleurs désinvestis dans leur relation professionnelle. Ces derniers considèrent uniquement le travail comme un moyen instrumental, à savoir un moyen pour gagner sa croûte. Cela dit, ils peuvent projeter une vie épanouie en dehors de l'entreprise (SAINSAULIEU Renaud, 1977, cité par PERRENOU Marc et al., 2018 :8) (ALTER Norbert et al., 2016 : 148-149) (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 173-177).

Modèles d'identités relationnelles au travail (Sainsaulieu)

Comportements de relations au travail	Dimen- sions Types			
	Fusion	Négociation	Affinités	Retrait
<i>Relations entre collègues</i>				
Proximité.....	+	+	+/-	-
Ouverture.....	+	+	+	-
Sensibilité aux différents.....	-	+	+	-
points de vue				
<i>Relations dans les groupes de T</i>				
Homogénéité				
groupe.....	+	+	-	-
Mode décision unanime.....	+	-	-	-
majoritaire.....	-	+	-	-
séparé.....	-	-	+	+
..				
<i>Relations d'autorité</i>				
Acceptation principe				
hiérarchique.....	+	-	+	+
Chef « autoritaire ».....	+	-	-	-
Chef « libéral ».....	-	-	+	+
Chef réglementaire.....	-	-	-	-
<i>Relations avec leader informel</i>				
Acceptations du leader.....	+	+	-	-
Leader charismatique.....	+	-	-	-
Leader expert.....	-	+	-	-

PIOTET F. et SAINSAULIEU R., Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP, Paris, 1994.

Toutefois ces identités présentées ci-dessus ne sont pas stables chez les individus au travail. Face à un changement organisationnel, elles varient lors des négociations avec le porteur du projet qui, grâce à son charisme peut ajuster les intérêts et enrôler les travailleurs pour mener à bien le projet. Ainsi, il est considéré comme un acteur en réseau.

IV. LA THÉORIE DE L'ACTEUR EN RÉSEAU OU LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION

Pour Paul Marc Collin et al., l'acteur en réseau se définit comme : « *l'ensemble des relations qu'un acteur entretient avec les autres et qu'il transforme à son tour.* » (COLLIN Paul Marc et al., 2016 :164). On peut aussi le considérer comme étant un acteur-traducteur. En clair, il s'agit d'un acteur qui fait toujours son apparition dans un contexte problématique où un changement divise les parties prenantes. Ainsi, son rôle est de favoriser la contextualisation et la problématisation d'un réseau. Dès lors, ce processus de traduction s'effectue en quatre étapes qui se déroulent en un découpage analytique et non chronologique. (COLLIN Paul Marc et al., 2016 :164-165).

1. La problématisation

Elle permet de définir le problème, mais aussi d'identifier les acteurs qui formeront le réseau. Ici le porteur du projet ne détermine pas les intérêts des parties prenantes, cependant il va, avec les acteurs, essayer de clarifier les intérêts des uns pour les autres. Ainsi, un système d'alliance va s'imposer pour la réussite du projet. (CALLON Michel, 1986 : 180-183) .

2. L'intéressement

C'est un processus par lequel l'acteur en réseau essaie d'imposer et de stabiliser les identités des acteurs identifiés dans la problématisation. En clair l'intéressement vient étymologiquement du verbe intéresser qui signifie se positionner entre (inter-esse), voire s'interposer. Ainsi, on met un terme aux associations antérieures en vue d'élaborer une nouvelle. Cependant, dans ce processus, on assiste à des oppositions entre des acteurs, car non seulement ils sont animés de cultures distinctes, mais en plus ils ont des intérêts divergents. Dès lors, le porteur du projet doit user de stratégies (séduction, sollicitation, etc.), ce qui modifie l'identité des acteurs, mais aussi contribue à l'ajustement de leurs intérêts (CALLON Michel, 1986 : 185-187).

3. Enrôlement

Il décrit la manière dont les acteurs arrivent à accepter des rôles prédéfinis lors de la problématisation à la suite d'une série de négociations avec le porteur du projet, ce qui vient éventuellement modifier l'identité des acteurs. Ainsi, nous pouvons affirmer la réussite de l'intéressement. En un mot, l'enrôlement passe par la négociation multilatérale où l'identité des acteurs est mise à l'épreuve (CALLON Michel, 1986 : 189-190).

4. Mobilisation

Il s'agit ici de trouver des porte-paroles pour chaque partie prenante sur qui le porteur du projet pourra compter lors de ses négociations. Ce sont les représentants des acteurs qui négocient avec le porteur du projet leur représentativité, leur identité et leur intéressement. Du coup, une relation symétrique émerge entre les parties prenantes du projet et le porteur du projet rend mobiles des acteurs qui ne l'étaient pas, ce qui vient mettre en place un réseau d'acteurs qui n'existait pas au départ (CALLON Michel, 1986 : 193-199).

PARTIE 5 : MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de notre stage au département GRH d'ISOSL, il nous a été demandé de travailler sur la procédure d'accueil et d'intégration. Ainsi, nous avons eu pour mission de réaliser un audit de la procédure d'accueil et d'intégration informelle existante dans les départements GRH et Entretien de l'organisation. Nous devons également profiter de l'aubaine pour construire avec les responsables desdits départements des check-lists en vue de jeter les bases de la nouvelle politique d'accueil et d'intégration. Alors, pour aborder notre terrain, nous avons effectué des recherches sur la thématique de l'accueil et l'intégration en entreprise. Nous avons notamment réalisé des lectures d'articles scientifiques et des documents proposés par ISOSL. Nous avons aussi organisé des entrevues avec le promoteur du projet ainsi que les responsables des départements susmentionnés. Cette démarche nous a permis d'explorer notre terrain de recherche pour le mémoire et de formuler notre question de départ suivante : en quoi le changement lié à l'application de l'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs peut-il influencer l'identité professionnelle des agents du service GRH d'ISOSL ?

De là, inspirés des observations effectuées durant notre période de stage et des lectures approfondies d'articles scientifiques relatifs au changement organisationnel avec des auteurs comme Sainsaulieu, Mintzberg, Crozier et Friedberg, Michel Callon et Bruno Latour, nous avons réussi à problématiser notre question de départ en question de recherche : quelles stratégies les agents RH d'ISOSL adopteront – ils dans la construction d'une identité professionnelle liée au changement organisationnel ? En d'autres termes, le changement organisationnel induit-il un changement dans les modèles de culture et d'identité au travail ? Et si oui, quelles stratégies sont mises en place ?

Nous avons pu dégager une **hypothèse principale** : la construction identitaire des agents RH est pleinement ancrée sur les comportements stratégiques. C'est pourquoi l'introduction de nouvelles normes d'accueil et d'accompagnement les incitera à adopter des stratégies qui, soit feront émerger de nouvelles identités, soit les aideront à conserver leurs identités existantes face au changement organisationnel. Dès lors, pour expliquer cette hypothèse principale, nous avons testé sur le terrain deux hypothèses :

La première hypothèse est que la construction identitaire des agents RH varie selon les rapports au pouvoir dans leurs interactions professionnelles. D'où la création d'alliances entre les acteurs.

En effet, malgré la rationalité et l'autonomie des employés RH, ils se verront obligés de coopérer face à une action collective. Ainsi, ils vont nouer des alliances stratégiques selon leurs intérêts ou seront en conflit les uns envers les autres. Ce qui aura un impact sur leur identité professionnelle en ce sens où ils se rangeront dans des cultures différentes (FRIEDBERG Erhard, 2009 :15-22).

La seconde hypothèse est qu'un réseau s'institutionnalisera grâce aux négociations conduites par le porte-parole du projet, car il arrivera à adapter les divers intérêts des employés RH au projet.

En clair, le porteur du projet est un membre de l'organisation. Il est un acteur principal de l'action collective. De ce fait, il devient un correspondant privilégié de l'organisation. Ainsi, il aura pour rôle de négocier avec les parties prenantes en vue de créer des ajustements entre les intérêts divergents, ce qui favorisera non seulement leur enrôlement, mais aussi la création d'un réseau autour du projet. Dès lors, il y a de fortes chances que l'identité professionnelle des acteurs se modifie face au changement. De là émergera une culture d'innovation avec en son sein des acteurs ayant des identités professionnelles distinctes (CALLON Michel, 1986 : 180-199).

Par ailleurs, pour répondre à notre question, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative, notamment en pratiquant de l'abduction, c'est-à-dire des allers-retours entre la littérature et le terrain. Ainsi, nous avons rédigé un guide d'entretien (voir annexe 2). Il nous a aidés à confronter les informations obtenues dans la littérature à la réalité du terrain à travers un entretien semi-directif. Cet entretien s'est effectué avec trois profils d'agent : trois jeunes travailleurs (les agents ayant moins de cinq ans d'expérience, âgés entre 24 et 28 ans), quatre séniores (les agents ayant plus de cinq ans d'expérience, âgés généralement entre 30 et 60 ans) et trois responsables de bureau. En ce qui concerne les responsables de bureau, il en existe deux catégories. On a un responsable sénior et deux jeunes responsables parmi lesquels figure le promoteur du projet. Elles sont, en grande partie, issues de la génération Y (voir profils en annexe 1). En somme, nous avons réalisé un entretien exploratoire avec trois agents et un entretien approfondi avec sept autres.

Les lectures, les observations, les entretiens réalisés pendant notre période de stage, appuyés de lectures approfondies sur le changement organisationnel, nous ont permis de problématiser notre question de départ en question de recherche et à formuler des hypothèses pour notre terrain. Ainsi, pour évaluer à nouveau nos données, nous avons effectué des entretiens plus approfondis avec différents profils d'agents RH. (CATELLIN Sylvie, 2004 : 179-185).

Au total, nous avons réussi à effectuer 10 entretiens semi-directifs pour une durée moyenne d'une à une heure trente minutes. Nous avons exploité des documents disponibles qui ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Les données récoltées ont été analysées par une approche thématique appelée aussi analyse de contenu thématique. Il s'agit de « *repérer dans les expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets* » (MUCCHIELLI Alex, 1996 : 259). Notre travail visait à déceler, à recenser et à classer des éléments du matériau afin de les confronter et les interpréter lors de notre analyse empirique (PAILLE Pierre et MUCCHIELLI Alex, 2008 : 162).

Pour finir, nous tenons à signaler que nous sommes conscients des limites de notre travail, car en raison de la crise du COVID 19, nous n'avons pas pu mener plus de 10 entretiens. Nous avions prévu interroger le Directeur des Ressources Humaines d'ISOSL et assister également à une réunion du comité de pilotage. Cela aurait pu être l'occasion de réaliser un focus group. Mais, malheureusement, nous n'avons pas pu, en raison des restrictions sanitaires liées au COVID-19, les réunions ont été annulées.

PARTIE 6 : MISE À PLAT DES DONNÉES RÉCOLTÉES

Pour mémoire, nous avons effectué nos entretiens avec les agents du département RH d'ISOSL. Nous avons rencontré trois profils d'agent : les jeunes travailleurs (les agents ayant moins de cinq ans d'expérience, âgés entre 24 et 28 ans), les séniors (les agents ayant plus de cinq ans d'expérience, âgés entre 30 et 60 ans) et les responsables de bureau comprenant un sénior et deux jeunes responsables, issues de la génération Y. Plusieurs mots clés ont émergé de ces différentes interviews. Il est important de signaler que les noms des interviewés, cités dans ce travail, sont des pseudonymes.

D'abord, le département GRH a pour mission d'accompagner et de renseigner les salariés. Il est compétent dans la gestion des maladies, des déclarations sociales, des mi-temps médicaux, etc. En peu de mots, il fait le suivi des dossiers des travailleurs dès leurs engagements jusqu'à leurs départs d'ISOSL. La conception des tâches est variable dans le département. Cela dit, les agents RH, non seulement travaillent selon les demandes des salariés d'ISOSL, mais aussi conçoivent eux-mêmes des tâches afin d'anticiper les demandes. Ainsi, la variété du travail dans le département leur donne une certaine autonomie dans la gestion de leurs tâches, ce qui les rend proactifs. Cependant, bien que le travail soit le même dans tout le département RH, il convient de souligner que la charge de travail et l'exécution des tâches diffèrent d'un service à l'autre.

« Chaque secteur fait la même chose le A, B et C, mais ne s'occupe que des travailleurs de son secteur. Par exemple, le secteur C s'occupe essentiellement du personnel des maisons de repos qui font partie d'ISOSL (...) des trois secteurs, on est celui où il y a de plus d'agents (1300 agents) les autres secteurs ont beaucoup moins, voire la moitié. »

(Ingrid, sénior, 29 décembre 2020)

Cela s'illustre par le fait que le secteur C s'occupe de plus de travailleurs par rapport aux secteurs A et B. Ainsi, alors que les agents du secteur C sont spécialisés dans leurs tâches, dans les autres secteurs, les travailleurs sont polyvalents. Néanmoins, malgré la différence entre les secteurs, les travailleurs du département RH font preuve d'une solidarité dans leurs équipes respectives, en ce sens où ils arrivent à combler l'absence de l'un de leurs collègues. Cela est aussi dû au fait qu'ils défendent certaines valeurs comme l'intelligence collective, la rigueur, l'entente, le travail d'équipe, le respect, la solidarité, la polyvalence, l'implication et la bonne humeur.

« Mais je fais tout en fait. Tout ce qui est bien dans le service c'est la particularité du secteur B contrairement au C où chacun a sa spécificité (...) Et on gère tout le travail ensemble donc si l'une n'est pas là, elle gère le travail de l'autre. On fait tout, on se partage le travail au fil des demandes. »

(Justine, jeune travailleuse, 24 décembre 2020)

Une sénior du secteur C abonde dans ce sens :

« On a tous des tâches spécifiques, mais s'il y a quelqu'un qui est occupé les autres l'aident à décrocher le téléphone ou à renseigner un salarié. Il y a des trucs bien spécifiques, mais il y a aussi cette polyvalence qu'on est censé avoir même si je fais que des engagements, je dois pouvoir répondre à quelqu'un d'autre par rapport à une question qui concerne les maladies ou autres. »

(Laura, sénior, 24 février 2021)

À l'opposé, le promoteur du projet et les deux autres responsables interviewés trouvent que les responsables de bureau n'ont pas de tâches particulières. Ils gèrent les équipes, à savoir ils s'occupent de la répartition des tâches au sein de leurs équipes de travail, veillent à ce que les agents mènent à bien leurs tâches quotidiennes, etc. Pour cela, ils vérifient à chaque fois les échéances pour éviter tout dysfonctionnement. Ils sont considérés comme des soutiens en cas de problème. Grâce aux informations qu'ils détiennent, en raison de leurs hautes qualifications pour certains ou expériences pour d'autres, ils aident les agents à trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans l'exécution de leurs tâches. En un mot, ils se sentent à la fois utiles pour le bien-être de leurs équipes et dans la gestion des problèmes des travailleurs d'ISOSL.

« Ma fonction c'est d'organiser, assurer les suivis et veiller à ce que toutes les échéances soient respectées et s'il y a quelque chose qui ne va pas, j'essaie de recadrer un petit peu les choses. Je suis surtout à l'écoute et à l'aide de (...) Tout le monde ne peut pas être performant dans tout et on est là pour les accompagner, les aider ou les diriger vers des structures pour des formations internes de sorte que chacun puisse partager ses connaissances à ses collègues. Je n'ai pas de tâches fixes, car elles sont variables ».

(Alain, responsable sénior, 1er mars 2021)

Toutefois, les jeunes responsables, vu leur manque d'expérience dans le domaine, se voient souvent contraints de se renseigner auprès de leurs collègues seniors, lorsqu'ils sont confrontés à des matières qu'ils ne maîtrisent pas ou ne connaissent pas encore. Cette situation les met dans un état de gêne.

« Il y a des matières que je ne connais pas, je n'ai pas appris tout simplement et donc je demande ces choses-là aux seniors et ben ces matières-là sont plus difficiles parce que c'est nouveau. Mais par rapport à ma position, je suis gênée des fois d'avoir à demander des choses que je suis censée connaître, d'après certaines personnes. Mais, à partir du moment où je n'ai jamais eu la formation, je ne peux pas les connaître. Ça, c'est un peu gênant et plus difficile, car ça me met mal à l'aise. »

(Alice, jeune responsable, promoteur du projet, 6 janvier 2021)

De plus, non seulement les différents services du département RH travaillent en réseau en ce sens que les différentes équipes se consultent dans l'accomplissement de leurs tâches, mais aussi les tâches des travailleurs d'un même service dépendent les unes des autres. Cela dit, le salaire des travailleurs est

calculé en tenant compte du rapport des agents des bureaux sur leurs situations. Ainsi, entretenir des conflits dans ce contexte risque d'achopper la procédure. Cet état de fait vient renforcer la cohésion dans le département.

« C'est juste une question de personnalité ou de comportement ou d'affinité si tu n'as pas avec une seule personne ici c'est fini parce que c'est obligatoire de travailler en collaboration. Donc ici on travaille en équipe, car quand une personne est engagée, à son entrée comme à sa sortie, nous travaillons en réseau autour d'elle et donc si tu es en conflit avec quelqu'un dans l'équipe c'est difficile ou quand l'information ne circule pas, on ne dit pas des choses, on cache des choses, ça ne passe pas c'est-à-dire que le paiement de la personne fin du mois est vraiment foutu. La finalité ici c'est que tu paies bien le travailleur à la fin du mois. »
(Ingrid, sénior, 29 décembre 2020)

Une autre sénior renchérit : *« Celui qui veut faire cavalier seul ne réussit jamais. C'est ce qui permet la communication aussi. »*
(Laurence, sénior, 15 février 2021)

En revanche, certains agents travaillant dans les services où les tâches ne sont pas spécialisées (agents polyvalents), se sentent lésés dans la répartition des tâches. Pendant que certains exécutent efficacement leurs tâches afin de gagner du temps dans le travail, d'autres sont, par contre, moins rapides et peuvent passer toute une journée sur une tâche. Malgré cela, le travail, souvent, n'est pas correctement effectué. Ce qui irrite les autres membres de l'équipe et alourdit parfois la tension dans les services.

« Par exemple ici les absences, ça prend une demi-heure pour moi. Mais, pour une de mes collègues, ça prend toute une journée. Donc on part du principe que ce n'est pas très juste quand pour moi ça prend une demi-heure et pour l'une de tes collègues elle passe la journée à la faire. »
(Justine, jeune travailleuse, 24 décembre 2020)

Une autre collègue ajoute :

« Je suis quelqu'un qui relit toujours ses courriers quand je les tape. Mais ce qui m'énerve c'est ceux qui travaillent (...) et puis deux fois sur trois il faut faire le travail derrière eux. Ça, c'est quelque chose que je ne supporte pas, parce que corriger quelque chose c'est plus compliqué que de faire quelque chose. Voilà, il y a des collègues rigoureuses moins rigoureuses pour ça, ça m'énerve (...) et puis si on ne fait pas bien son travail, ça tombe bien sur les autres. »

(Valentine, sénior, 12 janvier 2021)

C'est fort de ce constat que des liens se nouent entre les agents dans les services. En clair, la réalité du travail incite des agents à préférer travailler avec certains collègues que d'autres. Ce qui les amène à être efficaces dans la réalisation de leurs tâches. Les jeunes travailleurs ont des affinités avec la sénior ou le responsable de service chargé de leur encadrement. C'est pourquoi, en cas de difficultés dans leurs

tâches, certains préfèrent s'adresser aux séniors en premier et les responsables de bureau viennent en second lieu. Par contre, pour l'un des jeunes travailleurs, c'est le contraire.

« En cas de difficulté dans mon travail, je compte sur ma cheffe directe. Car elle connaît beaucoup de choses et elle est toujours prête à aider (...) Sinon si elle n'est pas là, je demande à mes collègues du bureau, mais souvent ce n'est pas leur matière et elles ne savent pas me répondre. »

(Robin, jeune travailleur, 29 décembre 2020)

Cependant, la bonne ambiance de son service amène l'une des jeunes travailleuses à nouer des liens avec son équipe de travail. Dès lors, elle arrive à s'adresser à ses collègues, en cas de difficulté, sans faire de distinction.

« Je peux compter sur toute l'équipe. On est hyper soudé ici donc je peux me tourner autant vers ma cheffe que vers mes deux autres collègues ou d'autres collègues si elles ne sont pas là. »

(Pauline, jeune travailleuse, 16 février 2021)

Les séniors, quant à elles, entretiennent de bons rapports entre elles, mais elles cherchent aussi à avoir des affinités avec les responsables de bureau ou le Directeur des Ressources Humaines, en raison de leur expertise et des informations qu'ils détiennent dans le domaine. Ainsi, en cas de difficulté, elles s'orientent d'abord vers leurs collègues séniors, ensuite vers leurs responsables de bureau. Le cas échéant vers le DRH.

« En cas de coup dur, je m'oriente vers ma cheffe, car elle va se débrouiller pour trouver des informations qu'on n'a pas. Elle va se renseigner, téléphoner, envoyer des mails jusqu'à ce qu'elle obtienne l'information qu'elle peut nous dispatcher pour qu'on puisse le faire. Maintenant en cas de grosses difficultés et qu'il n'y a pas de chef, on a le DRH à qui on peut s'adresser (...) Je connais beaucoup de personnes de ressource, car j'ai plus d'ancienneté qu'elle, mais elle, elle a la fonction qui fait qu'elle aura plus d'impact que moi ... Or moi pas, parce que je n'ai pas le même niveau qu'elle dans la hiérarchie ».

(Ingrid, sénior, 29 décembre 2020)

Dans ce même ordre d'idées, les responsables de bureau, de façon générale, entretiennent de bons rapports entre eux et aussi avec les séniors de leurs services distincts, en vue de mener à bien leur mission. A contrario, lorsqu'ils sont confrontés à de réelles difficultés, ils s'orientent directement vers le DRH qui est leur supérieur direct.

« En cas de difficulté, j'essaie d'abord de faire bouger les choses et alors, si ça ne va pas j'interpelle le DRH ».

(Céline, jeune responsable, 25 février 2021)

Cependant, des divergences de point de vue dans les prises de décisions stratégiques entre les responsables, l'écart générationnel viennent souvent mettre à mal les rapports entre le responsable sénior et les jeunes responsables. Ce qui vient renforcer le lien d'affinité des jeunes responsables.

« Mais si moi j'ai un problème dans mes tâches, c'est avec la jeune responsable et parfois un peu avec le responsable sénior. Mais, en général le responsable sénior, j'irai que si la jeune responsable est absente. Mais c'est vraiment sur la jeune responsable que je compte beaucoup. On a le même âge, on a la même vision (...) Je me dis que c'est lié au choc générationnel. »

(Alice, jeune responsable, promoteur du projet, 06 janvier 2021)

Ensuite, les intervenants considèrent le projet de construction d'une procédure d'accueil et d'intégration à ISOSL comme une bonne politique, dans la mesure où il viendra organiser les pratiques informelles existantes dans ce cadre. Les jeunes travailleurs soutiennent cette nouvelle politique, car elle est avantageuse tant pour l'employeur que pour le nouvel agent en ce sens où elle donnera une image positive de l'employeur auprès de ses travailleurs, mais aussi auprès des nouveaux agents. Corrélativement, le travailleur aura une image positive de l'entreprise et pourra la promouvoir autour de lui. Une telle procédure pourra contribuer au bien-être du nouvel agent, car il aura l'impression que son employeur lui accorde de l'importance. Ce qui l'incitera à prendre confiance en lui et à donner le meilleur de lui-même. Ainsi, ils souhaitent que les agents expérimentés suivent les nouveaux venus dans le processus d'apprentissage.

« Si j'avais pu avoir ça quand je suis arrivé, je pense que là j'aurais vraiment eu quasi pas de soucis avec ma fonction. J'aurais bien aimé être accompagné comme ça et donc le projet je le trouve super. Je pense qu'un accompagnement comme ça assurera le bien être des nouveaux venus. »

(Robin, jeune travailleur, 29 décembre 2020)

Le promoteur du projet, les responsables et les séniors rejoignent les jeunes travailleurs.

Pour les séniors et les responsables de bureau, avoir une bonne procédure d'accueil et d'intégration commence d'abord par l'accueil, car si un nouveau est bien accueilli le premier jour de travail, son travail sera impacté par cette expérience. Le cas échéant, il croira qu'il n'est pas le bienvenu dans l'entreprise et voudra partir. Après s'ensuit l'accompagnement qui est un long processus permettant d'aider le nouvel agent à trouver sa place dans l'organisation.

« Donc je trouve que c'est intéressant parce que le milieu du travail est autre, car quelqu'un qui sort des études c'est complètement deux mondes différents et ça permet de réduire le stress. En tant que GRH, il y a le côté humain qu'on doit prendre en compte et faudrait pas que les gens soient un numéro. Il doit avoir un accompagnement et un suivi. »

(Laura, sénior, 24 février 2021)

Une jeune responsable soutient également :

« On a tout d'abord l'accueil de la personne et la 2^e c'est l'intégration, à savoir essayer de faire que les gens trouvent leur place dans l'institution. »

(Céline, jeune responsable, 25 février 2021)

Le promoteur du projet, de son côté, voit d'un bon œil le projet d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs. Pour lui, le projet vient modifier leurs pratiques dans le bon sens, car cela professionnaliser le travail des responsables, mais aussi il donnera une base commune à tous les responsables de bureau dans la mesure où il fédérera la manière d'accueillir au département RH et incitera les responsables à s'impliquer davantage dans la procédure. Ainsi, à l'en croire :

« Pour moi, la politique d'accueil et d'intégration, est vraiment un processus RH qui est pilier pour l'entreprise, pour la RH, et qui peut amener à de grandes conséquences si elle est négligée. »

(Alice, jeune responsable, promoteur du projet, 06 janvier 2021)

Cependant, pour l'une des séniors, le projet n'apporte rien de nouveau, car dans le département RH le travail s'apprend toujours sur le tas. À la question de savoir quel est votre avis sur le projet, elle répond :

« Il y a des formations pour maîtriser les programmes, ça oui, c'est important. Je ne vois pas ce qu'on pourrait faire d'autre que d'apprendre sur le tas. Pour moi, les formations épuisent or l'apprentissage sur le tas, en étant pointu, est avantageux (...) Il n'y a pas d'évolution. On a toujours fonctionné sur le tas. »

(Valentine, sénior, 12 janvier 2021)

Toutefois, les agents RH manifestent des intérêts divergents vis-à-vis du projet. Pour les jeunes travailleurs, l'implémentation du projet d'accueil et d'intégration vient modifier leurs pratiques, car ils seront appelés aussi à encadrer les nouveaux collaborateurs du département. Ainsi, ils auront pour rôle d'aider les nouveaux venus à s'adapter à l'environnement de travail. Ils trouvent également qu'ils profiteront de l'occasion pour revoir leurs connaissances, voire rafraîchir ou renouveler leurs savoirs en aidant les nouvelles recrues. Autrement dit, ils pourront se remémorer certaines pratiques ou apprendre aussi auprès du nouveau collègue (bénéficier, par exemple, des expériences de ce dernier, s'il a travaillé ailleurs avant de venir à ISOSL ou même des connaissances liées à sa formation). Ils voient en cela un intérêt pour l'entreprise dans la mesure où en confrontant leurs connaissances avec celles des nouveaux, ils pourront révolutionner les pratiques en mettant en place des moyens plus efficaces pour mener à bien leurs tâches. Donc, c'est une possibilité d'amélioration de procédures, de manière de mener les tâches à travers des échanges.

Pareillement, en plus de maîtriser l'aspect digitalisation, les jeunes travailleurs se voient comme des ressources pour inciter les nouveaux venus, issus de la génération Y, à terminer leurs carrières à ISOSL.

Ils désirent profiter de l'accompagnement des nouveaux, pour leur faire part de leurs expériences à ISOSL et promouvoir l'environnement de travail, avec le système des congés, la conciliation vie professionnelle et vie privée, l'autonomie dans le travail, la routine administrative, une pression relativement bonne dans l'exécution des tâches, etc. Ce qui peut prendre le dessus sur l'aspect financier et marquer une différence avec les entreprises privées.

Du coup, ils pourront bénéficier d'une reconnaissance de la part de leurs collègues et des nouveaux venus, mais aussi avoir une auto-reconnaissance en se disant qu'ils ont réussi à faire leur part pour le bon fonctionnement de la politique d'accueil et d'accompagnement dans la structure. C'est pourquoi les jeunes travailleurs désirent se baser sur leurs vécus, leurs expériences au sein d'ISOSL et les premiers résultats occasionnés par le projet pour inciter les collègues à s'y investir. Ils souhaitent aussi mettre l'accent sur le fait que c'est un échange de connaissances et une possibilité d'amélioration de pratiques.

« Je suis une ressource au niveau environnement pour l'entreprise (...), mais aussi, nous on connaît plus l'aspect digitalisation moderne (...) en tant que jeune, le jeune agent sera plus à l'aise quand il discutera avec moi. Je peux expliquer mon expérience même si elle est minime (...) lui dire par exemple que je suis passée par une entreprise où j'étais bien payée et que j'allais avoir ma voiture de société, mais j'ai décidé de partir parce que je n'avais pas l'épanouissement dans le travail. Tandis qu'ici je le trouve et je vois les bonnes combinaisons vie professionnelle et vie privée »

(Justine, jeune travailleuse, 24 décembre 2020)

Les séniors, quant à elles, comptent apporter leur expertise pour la réussite du projet, à savoir leur connaissance de l'environnement et leur expérience dans l'accompagnement des nouveaux collaborateurs. Pour elles, l'accompagnement leur permettra de découvrir de nouvelles personnalités. Elles voient en cela un moyen d'échange de connaissances. En plus de cela, elles jugent important qu'un nouveau sache faire son travail, car le travail dans leur bureau s'effectue en réseau et, une faute de sa part, peut mettre toute l'équipe dans l'erreur. Aussi, elles trouvent qu'il leur incombe de former les nouveaux, car non seulement leur encadrement leur permettra de se libérer de certaines tâches, mais en plus c'est un moyen pour préparer la relève à ISOSL. Ainsi, pour promouvoir le projet auprès des collègues réticents, les séniors engagées comptent mettre l'accent sur l'avantage que le projet apporte pour l'ensemble des séniors, car c'est un moyen, pour elles, de se libérer de certaines charges de travail.

« L'intérêt que je vois dans l'accompagnement d'un nouveau c'est le gagne temps au final. Ce que moi je faisais finalement l'autre aura sa technicité et pourra le reprendre et puis peut-être il ira beaucoup plus vite que moi. »

(Laurence, sénior, 15 février 2021)

Une autre confie :

« Oui c'est ça, il faut transmettre le flambeau. Ça se passe comme ça dans tous les bureaux »

(Valentine, sénior, 12 janvier 2021)

Par contre, une des séniores envisage de s'investir dans le projet si et seulement si elle gagne quelque chose en retour comme de la reconnaissance ou même que le nouvel agent lui soit utile au bureau. Il pourra l'aider aussi à faire des classements, à mettre des fichiers à jour, par exemple. Ce qui viendra la soulager dans ses tâches. À l'en croire :

« Il faudrait que ça soit un donnant donnant. Mais si une personne arrive, on la forme et après on nous l'enlève, là on n'aura pas bon. C'est une perte de temps pour moi (...) Il y a une reconnaissance si c'est financier aussi OK, car tu donnes un peu de ton temps que tu peux mettre dans d'autres choses »

(Laura, sénior, 24 février 2021)

Bien que la plupart approuvent le projet, la question de la reconnaissance financière, du temps et de la charge de travail est mise en débat par certains d'entre eux, car ces facteurs risquent d'inciter les accompagnateurs des nouveaux, soit à rejeter certaines tâches sur leurs collègues, soit à négliger l'encadrement du nouvel agent, ce qui ne viendra pas arranger les choses.

« C'est un bureau où on a énormément de travail et de sollicitation donc c'est difficile de se détacher et de consacrer du temps à la personne. Donc il faut qu'on arrête ce qu'on fait pour le faire (...) Je connais des bureaux où on ne le fait pas et la personne est là, elle attend, ce n'est vraiment pas bien et moralement et physiquement (...) c'est en plus de la charge de travail. Des fois, ça peut prendre deux semaines pour expliquer quelque chose comme un mois. Comme la personne qui m'a formé disait, il faut dix ans pour connaître la paie, savoir comment ça fonctionne (...) ».

(Ingrid, sénior, 29 décembre 2020)

Outre cela, une autre sénior révèle :

« Maintenant si l'on parle de reconnaissance financière ben non parce que tu encadres un nouveau et quand on regarde dans la base, tout le monde est payé à la B1 quand on sort gradué, et nous, on est payé à la D4 et puis D6, ce qui n'est déjà pas normal et ça tout le monde le sait. Il y a aussi des gens qui sont braqués du genre moi je suis payé à la D4 je fais le même travail avec ceux qui sont gradués ou qui ont le master, il est hors de question que je fasse un gramme de plus. »

(Laurence, sénior, 15 février 2021)

Ainsi, pour amener ses collaborateurs à s'investir dans le projet, le promoteur du projet aimerait mener des négociations avec les acteurs du projet en leur expliquant la procédure (comment ça va se passer, les bénéfices du projet, etc.), et s'organiser avec eux pour implémenter le projet. Pour cela, il souhaite aussi bénéficier de leurs remarques et suggestions en vue d'ajuster les intérêts distincts et élaborer une routine agréable pour les parties prenantes. Dès lors, le promoteur du projet compte mettre en œuvre ses

savoirs et ses expériences (en organisation de projet), non seulement pour enrôler ses collègues, mais aussi pour réussir le projet.

En effet, le promoteur du projet trouve que si le projet est bien organisé, les agents sauront en amont les activités à mener avec le nouvel agent et la manière dont ils doivent les dispenser. Ils comprendront ainsi que l'accompagnement ne leur prendra pas assez de temps. Pour le promoteur du projet, la peur des agents réside dans l'inconnu ou l'incompréhension du projet.

En clair, les agents pensent qu'ils seront les seuls à former les nouveaux. Or ce n'est pas le cas. En ce sens, le promoteur du projet juge que c'est les responsables qui se chargeront des plus grosses tâches comme l'accueil et la formation, mais les agents du bureau interviendront seulement dans les tâches spécifiques. Les agents pourront s'habituer avec le temps et donc pourront planifier à leur guise le temps nécessaire pour mener à bien leur rôle. Ils comprendront, par la suite, que s'occuper d'un nouvel agent, certes leur prendra du temps au début, mais ils pourront le récupérer quand le nouveau commencera à être autonome, car ils seront déchargés de certaines tâches.

Bref, pour permettre l'adhésion de l'ensemble du personnel RH au projet, le promoteur du projet préfère engager une discussion avec les personnes réticentes afin de leur présenter l'avantage du projet pour eux-mêmes, pour les bureaux, pour le département et profiter aussi de l'aubaine pour savoir leurs craintes et les rassurer.

« Je pense qu'il faut leur faire comprendre que ce n'est pas sur leurs épaules à eux que tout pèse. On a notre rôle à nous en tant que chef (...) Il faut discuter avec eux du projet et les rassurer je pense que c'est ce qu'il y a mieux à faire »

(Alice, jeune responsable, promoteur du projet, 06 janvier 2021)

De même, les deux autres responsables de bureau interrogés rejoignent le promoteur du projet. Pour eux, le projet viendra structurer le travail dans les bureaux, maintenir les nouveaux venus à ISOSL et éviter le turnover des agents. Ainsi le projet, certes occupera pendant un temps les travailleurs. Mais, une fois que le nouveau maîtrise certaines tâches, les travailleurs interviendront le moins possible et feront leur travail sans problème. Le nouveau, quant à lui, aidera le bureau, car il vient en tant qu'un travailleur polyvalent qui touchera à toutes les tâches de sorte à pouvoir remplacer un collègue en cas d'absence. D'où l'intérêt pour les collègues de bureau d'encadrer le nouvel agent. Le cas échéant, le problème de la charge de travail demeurera. Ils ajoutent également que la procédure d'accueil et d'intégration est l'affaire de tous les agents du département, car en tant que responsable, ils ne peuvent pas tout faire. Ils peuvent accueillir et former le nouveau, mais pour une connaissance approfondie les collègues doivent s'y mettre. De leur côté, les responsables comptent apporter leurs connaissances, leurs expériences pour la réussite du projet.

« Un accueil, tout le monde doit pouvoir le faire. Supposons que deux autres collègues sont absentes pour maladies, la troisième doit pouvoir le faire. »

(Céline, jeune responsable, 25 février 2021)

« Écoute si je reçois une personne qu'est-ce que je peux lui montrer, moi je peux lui apprendre les tâches que je fais et qu'elle ne fera pas dans ce bureau-là. C'est pourquoi il vaut mieux l'immersion directement dans le service avec les collègues avec qui elle va travailler tout le temps plutôt qu'être avec moi (...) L'accompagnement avec les chefs est limité par rapport aux collègues de bureau. C'est en s'intégrant dans une équipe qu'elle va savoir le travail qu'elle doit faire. »

(Alain, responsable sénior, 1er mars 2021)

Enfin, face au projet, les intérêts distincts des acteurs les amènent à prendre des positions différentes et à nouer des alliances avec d'autres collègues dans la conduite du projet. Concernant les jeunes travailleurs, sur trois interviewés, le premier aimerait travailler avec sa responsable de bureau pour la réussite du projet. Pour lui, non seulement sa responsable et lui sont de la même génération, mais aussi il trouve qu'elle a des compétences nécessaires pour diriger le projet contrairement à lui, qui n'a pas cette capacité à organiser un tel projet. C'est pourquoi il préfère suivre les directives de sa cheffe.

« Ma cheffe (...) elle est jeune comme moi (...) Elle poserait les bases du projet, elle a les pieds sur terre et elle saurait par où commencer, comment faire dérouler le projet et comment il se terminera (...) Moi j'aurais du mal et je préfère suivre les directives d'une personne (...) Ma cheffe, je suis super content qu'elle soit impliquée dans le projet (...) niveau organisationnel, elle est très forte. »

(Robin, jeune travailleur, 29 décembre 2020)

La deuxième interviewée aimerait travailler avec toute son équipe pour la réussite du projet, ce qui leur permettra de bénéficier des compétences de chacun. Pour elle, la cheffe d'équipe pourra les aider à trouver des idées supplémentaires.

« Pour la réussite du projet, j'aimerais travailler avec toute l'équipe. Je n'ai pas une personne de préférence (...) Car je trouve que c'est important dans le projet de pouvoir s'entendre avec les personnes (...) c'est un moyen de partage de connaissance (...) Ma cheffe par exemple apportera des idées auxquelles l'équipe n'aurait pas pensé. »

(Pauline, jeune travailleuse, 16 décembre 2021)

La dernière, étant diplômée d'un master, souhaite aussi travailler avec le jeune public, car pour elle, ils formeront une belle équipe. C'est pourquoi elle préfère discuter de l'implémentation du projet avec les personnes chargées de la mise en œuvre du projet. Elle profitera de l'occasion pour employer ses

connaissances théoriques vues pendant sa formation à l'université en vue de construire le projet avec les jeunes responsables et bénéficier de l'expérience des seniors pour adapter le projet à la réalité du terrain.

« Mais nous les jeunes, on travaille sur le projet en amont et on arrive en réunion avec un projet plus défini. On en discute en réunion avec l'ensemble du service RH tout le monde donne ses suggestions (...) Par exemple on dira, nous en cours, on a appris ça et ça c'est intéressant au niveau théorique est ce qu'on pourrait le mettre en application (...) les personnes plus âgées ou plus expérimentées donneront leur avis pour l'adapter à ISOSL (...) ».

(Justine, jeune travailleuse, 24 décembre 2020)

Le promoteur du projet rejoint la jeune travailleuse dans la mesure où il aimerait réunir autour de l'implémentation de la procédure d'accueil et d'intégration les jeunes profils, qualifiés du secteur. Pour cela, il souhaite travailler avec sa jeune collègue, responsable de bureau, et proposer également la gestion de cette politique à la jeune travailleuse diplômée d'un master tout comme eux.

« D'abord, j'aimerais gérer le projet avec la jeune responsable de bureau et ensuite nous on va le proposer à la jeune travailleuse (Justine) parce que ça la concerne et que (...) elle reprendra la suite des check-lists et puis tout ce qui suivra »

(Alice, jeune responsable, promoteur du projet, 06 janvier 2021)

Pareillement, la jeune responsable de bureau interviewée s'aligne à la volonté du promoteur du projet. Elle voudrait accompagner le promoteur du projet dans sa mission, car ils ont la même vision des choses et entretiennent de bons rapports. De même, elle aimerait associer les seniors avec qui elle entretient de bonnes relations.

Le responsable senior, quant à lui, ayant déjà contribué à la mise en œuvre d'une telle politique, aimerait s'engager avec le staff des responsables et les amener à profiter de son expérience pour la réussite du projet. Il compte inciter son équipe de travail et tout autre collègue réticent à participer au projet en les informant des bienfaits du projet pour le département et pour chaque travailleur en particulier.

« Moi je pense travailler avec les équipes qui sont mises en place c'est les équipes avec qui je m'entends très bien. C'est difficile de citer une personne. »

(Alain, responsable senior, 1er mars 2021)

Les seniors, quant à elles, sont partagées. En effet, l'une des seniors aimerait travailler avec tout le monde, mais avec à leur tête les responsables qui organiseront le projet grâce à leurs formations universitaires et avec qui, ils pourront partager leurs savoirs et expériences.

« Pour la réussite du projet, j'aimerais travailler avec tout le monde, c'est difficile de scinder (...) Ma cheffe (...) Elle a quand même une formation universitaire (...) Ça peut m'aider aussi. C'est une relation gagnant-gagnant. Et en dehors de ça on s'entend bien, on a des affinités, bien qu'on ait une différence d'âge importante. »

(Ingrid, sénior, 29 décembre 2020)

De même, deux autres souhaitent travailler avec des collègues et des responsables avec qui, elles entretiennent de bons rapports dans le cadre professionnel et social. La première aimerait travailler avec les collègues avec qui elle partage les mêmes valeurs, avec qui, il y a de l'affinité afin d'éviter les problèmes.

« J'aimerais travailler, soit avec mon équipe de travail, ma cheffe d'équipe, soit avec mes collègues séniores. ».

À la question de savoir ce qui peut l'amener à s'impliquer dans le projet, elle ajoute :

« Le bon binôme, une personne qui est en phase avec toi (...) Quand on a les mêmes caractères et les mêmes valeurs, ça va. Mais quand ceux-ci divergent, les problèmes commencent. Moi, j'ai travaillé avec ma cheffe, cela s'est super bien passé (...) Il faut trouver la bonne personne avec la bonne énergie qui est dans l'échange. Il faut qu'il y ait une complémentarité, une complicité. La bonne personne c'est la personne qui est en synergie avec toi et qui a aussi cette envie d'apprendre de vouloir plus. »

(Laurence, sénior, 15 février 2021)

La seconde la rejoint sur cette base, mais ayant des activités en dehors du milieu professionnel, elle envisage d'effectuer une négociation avec les parties prenantes en vue de comprendre les avantages qu'elle pourra tirer de ce projet. À vrai dire, pour elle, si chacun y trouve son intérêt, le projet se déroulera sans difficulté majeure.

« Moi en dehors d'ISOSL, je m'investis à l'église où j'ai une activité presque à temps plein. J'ai des programmes en semaine (...) Donc là-bas, je suis dans les médias (photo, caméra, sonorisation, les instruments, etc.) (...) Si on doit discuter pour le projet, c'est la prise de conscience de tout un chacun. Ce qui est séduisant dans cette histoire c'est si chacun trouve un intérêt, un plus, si former quelqu'un me soulage en retour oui d'accord (...) je souhaite travailler avec mes collègues séniores et les deux jeunes responsables, avec qui, je m'entends bien ».

(Laura, sénior, 24 février 2021)

À l'opposé, le départ à la retraite de l'une des séniores l'incite à confier le projet à la jeune génération qui assurera la relève. Elle envisage, par contre, de passer le reste de sa vie au côté de sa famille, de ses petits-enfants, mais aussi dans les voyages et la lecture.

« La jeune travailleuse (Justine) peut s'en occuper quand je serai pensionné (...) je me réjouis d'être pensionnée parce que j'ai envie de faire autre chose et je n'ai pas envie de me lever tous les matins avec un réveil qui sonne. Ce n'est pas parce que je n'aime pas le travail, mais c'est parce que j'ai envie de faire autre chose (...) j'ai envie de m'occuper de ma famille, euh beaucoup voyager. On a un camping (...) »

(Valentine, sénior, 12 janvier 2021)

I. DIAGNOSTIC DE LA STRUCTURE FORMELLE

1. Les acteurs du département Gestion des Ressources Humaines

Comme susmentionné, le département RH d'ISOSL comprend trois secteurs d'activités (A, B, C) avec trente travailleurs dont un Directeur des Ressources Humaines, trois chefs de bureau et 26 employés RH :

➤ **Le Directeur des Ressources Humaines ou Directeur du développement humain et du personnel**

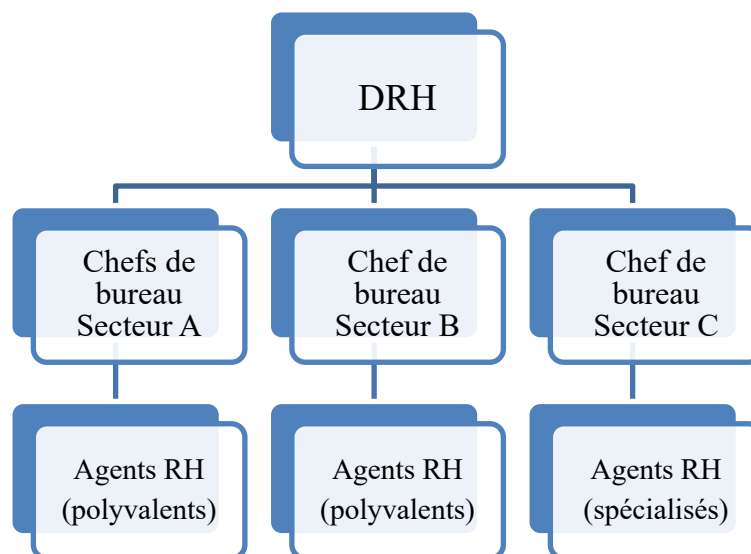
Il est le chef du département GRH. Il gère l'ensemble du personnel et veille à ce que le département mène à bien sa mission. Pour ce faire, il élabore des stratégies avec les différents chefs de bureau, afin que les agents RH exécutent leurs tâches de manière efficace. Avec son personnel, il s'occupe de tous les aspects administratifs et réglementaires liés à la vie professionnelle des travailleurs dans l'organisation (MINTZBERG Henry, 1973, cité par BARABEL Michel, 2017 : 134).

➤ **Les chefs de bureau**

Ils jouent le rôle d'interface entre le DRH et les agents RH. Ils gèrent leurs équipes de travail et veillent au bien-être des agents dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Ils les aident également à gérer les problèmes rencontrés dans le travail (MINTZBERG Henry, 1973, cité BARABEL Michel, 2017 : 134).

➤ **Les agents RH**

Ils sont considérés comme des intermédiaires entre le département RH et les salariés. Ils effectuent le suivi des dossiers des travailleurs dès leurs engagements jusqu'à leurs départs d'ISOSL. Ils sont compétents dans la gestion des maladies, des salaires, des déclarations sociales, des mi-temps médicaux, etc.

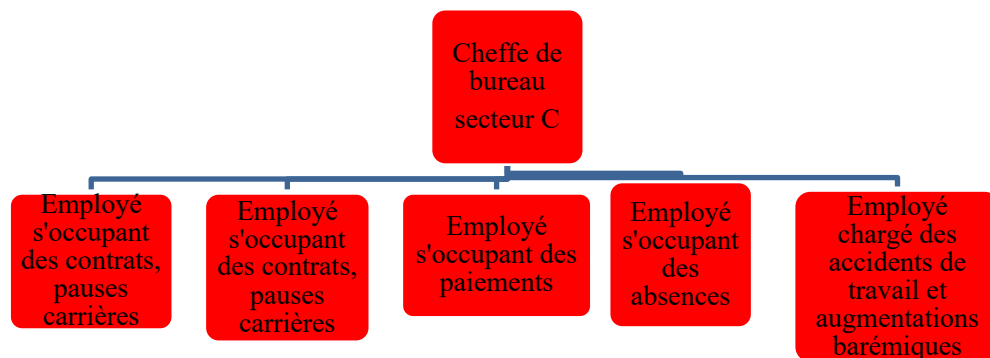


2. Analyse de la structure formelle

2.1. Division du travail

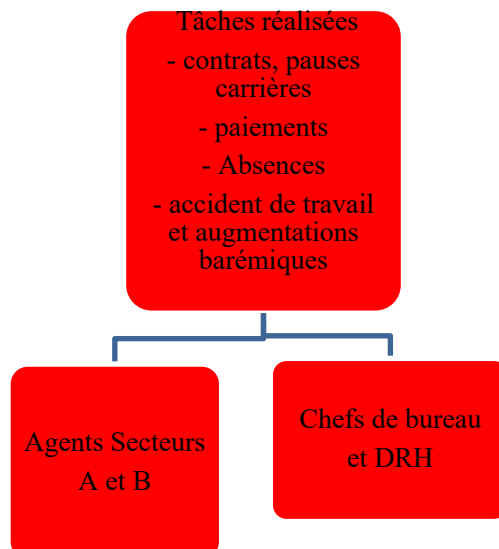
➤ **Dimension horizontale forte**

Au regard de nos entretiens avec les agents RH, nous pouvons affirmer que la dimension horizontale est forte au secteur C, car les agents sont spécialisés dans leurs tâches. En effet dans ledit secteur, nous avons 5 agents dont chacun est spécialisé dans un domaine. Ils effectuent un nombre limité de tâches répétitives. En fait, cela est dû au fait que le secteur C s'occupe de plus de salariés (environ 1300) par rapport aux autres qui ont la moitié. C'est pourquoi, pour rendre le secteur efficace, les décideurs ont choisi de le spécialiser.



➤ **Dimension horizontale faible**

Contrairement au secteur C, nous avons constaté une dimension horizontale faible chez les agents des secteurs A et B, car chaque agent détient une certaine autonomie dans l'exécution de ses tâches. Ils sont polyvalents dans leurs activités et réalisent des tâches variées et répétitives. Il en va de même pour le Directeur des Ressources Humaines et les chefs de bureau.



➤ **Dimension verticale à la fois forte et faible**

D'une part, les agents RH jouissent d'une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Ce qui les amène eux-mêmes à définir des tâches et à se les répartir. Ainsi, ils arrivent à anticiper la demande des salariés et de la ligne hiérarchie. D'autre part, les agents font face à un travail routinier où ils reçoivent les demandes des salariés ou des membres de la ligne hiérarchique d'ISOSL. Ils se les partagent et les traitent en se référant à la législation en vigueur. En effet, lorsque les agents ont une demande, ils informent leurs collègues et leurs chefs de bureau. Ainsi, ils peuvent bénéficier d'éventuelles remarques des chefs de bureau ou même des collègues dans le suivi d'un dossier. Ces faits, nous amène à dire que la dimension verticale du département est à la fois forte et faible, car nous constatons, non seulement une séparation claire entre la conception des tâches à réaliser et leurs exécutions, mais aussi une réalisation de tâches qui sont conçues au préalable par les agents eux-mêmes.

2.2. Coordination du travail

➤ **Ajustement mutuel**

En général, les agents RH ont une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Ce qui les amène à s'organiser de manière informelle pour mener à bien leur mission. Ainsi, la coordination dans les bureaux s'effectue au travers d'une communication informelle entre les travailleurs.

➤ **La supervision directe**

Le DRH donne des instructions aux divers secteurs, mais ceux-ci travaillent en interrelation. Ce qui explique la bonne ambiance entre les différents secteurs du département GRH. Par exemple, les agents du secteur A peuvent appeler ceux du secteur B pour des renseignements et vice-versa. Les divers services se rencontrent pour des réunions visant à améliorer leur mode de fonctionnement.

➤ **Standardisation des procédés et des résultats**

Les agents RH exercent leur fonction en se basant sur des dispositions légales (lois, ordonnances, décrets, arrêtés, statuts administratifs, etc.). Ainsi, dans l'exécution de leurs tâches, ils se réfèrent au statut administratif et au règlement de travail en vigueur au sein de l'établissement. Dès lors, il y a une standardisation des procédés dans la conduite de leurs tâches. Cependant, on attend d'eux qu'ils réalisent correctement le paiement des salariés et cela à temps voulu. Outre cela, malgré la polyvalence des agents du secteur A, B et la spécialisation des agents du secteur C, ces derniers ont des missions à remplir. Pour ce faire, ils s'organisent de manière autonome tout en étant conscients qu'ils seront évalués par leurs supérieurs respectifs sur les différents objectifs suivants : efficacité, qualité du travail, temps, ressources, etc. Nous pouvons conclure qu'ils fonctionnent sur la base d'un management par objectif, car bien que les agents des secteurs A et B n'ont pas de tâches précises à effectuer, ils sont tenus par un échéancier par objectif lié à la conduite de leurs missions. C'est fort de ce constat que nous pouvons affirmer qu'il y a bien une standardisation des résultats.

➤ **Standardisation des qualifications**

Hormis, les seniors (ayant des qualifications diverses) qui ont été réorientés vers le département RH grâce à leurs expériences, la plupart des agents interrogés sont dotés soit d'un master en Ressources Humaines ou en Science du travail, soit d'un bachelier en Ressources Humaines. Mais les seniors, pour s'acclimater au secteur, ont dû apprendre encore certaines matières sur le tas. Ce qu'illustre leur bonne collaboration avec les chefs de bureau et le DRH. Cependant, le recrutement dans ce département se fait sur la base d'un diplôme en RH ou d'une qualification assimilée. Cela dit, lorsqu'une place se libère, les responsables effectuent des recrutements en tenant compte des compétences du candidat dans le domaine. Les candidats ont un entretien avec le DRH et les responsables de bureau. C'est sur la base des différents avis que l'un des candidats sera retenu pour le poste vacant.

➤ **Standardisation des normes**

Le département RH est particulier à ISOSL, car en plus des valeurs générales défendues par l'institution, les agents RH ont pu instaurer au sein de leur département des valeurs basées sur l'intelligence collective, la rigueur, l'entente, le travail d'équipe, le respect, la solidarité, la polyvalence, l'implication, la bonne humeur et une communication horizontale. Cet état de fait rend les équipes soudées et crée une bonne ambiance dans le département. En réalité, le travail dans ce département s'effectue en réseau et donc des malentendus entre collègues risquent d'entraver le bon fonctionnement des services. C'est pourquoi, lorsqu'un agent est en conflit avec un collègue, il risque aussi de l'être avec les autres collègues du bureau.

2.3. Les Buts

➤ **De système**

Le département RH doit non seulement respecter les normes et procédures qui sont contrôlées légalement, mais aussi chercher à assurer le bien-être des salariés d'ISOSL. Le département renseigne et accompagne les salariés d'ISOSL. Les agents jouent un peu le rôle d'assistants sociaux. En un mot, le département envisage d'être à la hauteur des attentes des salariés, à savoir répondre à leurs questions, trouver des solutions à leurs problèmes, etc.

➤ **De mission**

Le département GRH est compétent dans la gestion des maladies, des déclarations sociales, des mi-temps médicaux, des salaires, etc. En peu de mots, il effectue le suivi des dossiers des travailleurs dès leurs engagements jusqu'à leurs départs d'ISOSL.

2.4. Configurations dominantes²²

Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer que le département RH d'ISOSL a un fonctionnement hybride. Il est sous-tendu par trois logiques organisationnelles. Elles sont

²² <https://cutt.ly/Rjc6KUy> _ Le grain ASBL_ consulté le 11/01/2021.

contradictoires, mais complémentaires. Nous avons notamment la configuration **bureaucratique**, **professionnelle** et **adhocratique**.

- 1) **Logique bureaucratique** : en ce sens où nous nous trouvons dans une organisation régie par des règles avec un pouvoir centralisé au niveau stratégique. Ce qui affecte son mode de fonctionnement. Les agents RH travaillent selon des règles établies dans le département par la hiérarchie et selon la législation en vigueur. C'est pourquoi la division du travail est aussi importante. On constate également une coordination par standardisation des procédés et des résultats avec des buts de système bien définis. De plus, le département RH fait face à un marché stable et prévisible.
- 2) **Logique professionnelle** : Elle réside dans la haute qualification des agents RH. En fait, le diplôme minimum requis pour travailler dans le département RH est le bachelier en Ressources Humaines (ou une formation assimilée), car le savoir, acquis lors de la formation, s'avère nécessaire pour l'exercice de la fonction (connaissance de la législation sociale, le management, etc.). En ce qui concerne la structure, nous assistons à une division du travail aussi forte au niveau horizontal et une spécialisation d'une partie des travailleurs, due à leurs compétences, dans certains domaines.

Au niveau vertical, la division du travail est aussi faible, car les agents RH exercent leur fonction avec beaucoup d'autonomie et conçoivent eux-mêmes leurs tâches, en raison de leurs hautes qualifications. La coordination se fait par standardisation des compétences, car les agents sont compétents, voire qualifiés, pour organiser et exécuter leurs tâches de manière efficace dans un marché stable. Il faut aussi ajouter qu'en plus des buts fixés par l'organisation, chaque agent poursuit un but spécifique qui lui est propre. La communication horizontale instaurée, dans le département de manière informelle entre les travailleurs et les chefs de bureau, décentralise le pouvoir. Dès lors, les agents ont aussi leur mot à dire dans les prises de décision.

- 3) **Logique adhocratique** : Elle s'illustre par le fait que les agents, dans les services, travaillent en équipe autour des projets pour répondre aux attentes des salariés. On constate un ajustement mutuel, dans la mesure où les travailleurs partagent leurs savoirs avec leur collègue pour le bon fonctionnement du département. Du coup, ils suivent des formations complémentaires pour renforcer leurs savoirs et s'entraider. La division du travail est faible au niveau vertical, car ils ont besoin d'autonomie pour exécuter leurs tâches. De même, elle est jugée faible au niveau horizontal dans certains services, car la variété des tâches nécessite une polyvalence des agents.

Les agents exercent sur un marché complexe avec des demandes diversifiées. Ce qui les amène à chercher des compétences variées afin d'être à la hauteur des attentes des salariés. Enfin, la

communication horizontale, appliquée dans le département de manière informelle, et le travail en équipe viennent décentraliser le pouvoir dans le département. Néanmoins, la direction assure toujours la coordination des différents services et reste le seul niveau habilité à prendre des décisions stratégiques.

II. DIAGNOSTIC DE LA STRUCTURE INFORMELLE

1. Enjeux des relations

Moreno a mis en place un sociogramme permettant de dépister les véritables relations entretenues dans un ensemble humain (les membres d'un système d'interaction). Cet outil nous aidera à schématiser la dynamique des agents du département RH.

Pour mémoire, nous avons réussi à effectuer cette analyse grâce à nos observations pendant notre période de stage et aux différents entretiens réalisés avec les travailleurs du département GRH d'ISOSL²³.

RELATIONS	DRH	RESPONSABLES DE BUREAU RH	SÉNIORS RH	JEUNES AGENTS RH
<i>Jeunes agents RH</i>	+/-	+	+	+
<i>Séniors RH</i>	+	+	++	+
<i>Responsables de bureau RH</i>	+	+	+	+
<i>DRH</i>		+	+	+/-

1.1. Relation entre les jeunes agents RH et les autres acteurs

Les relations entre les **jeunes agents** et le **DRH** sont neutres en ce sens où les règles dans la hiérarchie ne leur permettent pas de s'adresser directement au DRH en cas de difficulté. S'ils ont des difficultés professionnelles ou sociales, ils doivent d'abord s'adresser à leurs chefs de bureau (N+1) et c'est lui, qui remontera l'information. Corrélativement, si le DRH a des remarques à formuler, il passera par leurs chefs directs et donc n'a presque pas de relation avec les jeunes agents. Cependant, il reste disponible

²³ SCHOENEAERS Frédéric, cours sociologie de l'action organisée (SAO), Master 1 en science du travail, à finalité approfondie 2019-2020.

pour eux, en cas de demandes spécifiques. En un mot, il n'y a pas d'échange entre ces deux acteurs, sauf lors des formations internes.

Les relations entre les **jeunes agents** et les **responsables de bureaux** sont positives. En effet, dès leur arrivée à ISOSL, les jeunes agents sont accueillis et formés par les responsables. C'est encore vers eux que les jeunes agents s'orientent en cas de difficultés sociales ou professionnelles. Le fait que la plupart des responsables soient jeunes, vient améliorer leur rapport, en ce sens où ils se sentent écoutés et compris par leurs supérieurs. Ils souhaitent collaborer avec eux pour améliorer le fonctionnement du département. De même, ils cherchent à garder un bon rapport avec les chefs, afin de travailler sans pression hiérarchique et en toute autonomie. Ce qui leur permettra de bénéficier d'une bonne évaluation de leur part.

Les relations entre les **jeunes agents** et les **séniors RH** sont positives, car ils s'orientent vers elles lorsqu'ils ont besoin d'informations dans un domaine. Ils arrivent à les épauler dans certaines tâches et même celles considérées comme étant indues. Ce qui vient améliorer leur rapport.

Les relations entre les **jeunes agents** sont positives, car ils sont de la même génération et arrivent à se comprendre aisément. Étant à ISOSL, ils ont la même vision professionnelle qui est de révolutionner le mode de fonctionnement du département. Pour ce faire, ils n'hésitent pas à participer à des formations afin de détenir des compétences variées, utiles pour les services.

1.2. Relation entre les séniors et les autres acteurs

Les relations entre les **séniors** et le **DRH** sont bonnes. En clair, la plupart n'ont pas de diplôme en RH. Elles ont été réorientées dans le département grâce à leur expérience dans le domaine. Ainsi, face à des difficultés professionnelles, elles arrivent souvent à court-circuiter leurs responsables de bureau (jeunes pour la plupart) et contacter directement le DRH pour d'amples informations. Ce qui a fini par créer une forme d'affinité entre les deux acteurs.

Leurs relations avec les **chefs de bureau** sont très bonnes, car les séniors arrivent à s'informer auprès d'eux et à apprendre davantage. Ainsi maintenir un bon rapport avec les chefs leur permet, non seulement de travailler sans pression hiérarchique, mais aussi leur donne de l'autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Outre cela, ils représentent un réel support pour les services, en raison de leur connaissance de l'environnement de travail. Ce qui les amène à mettre à profit leur savoir auprès des collègues. Il existe une sorte d'affinité entre eux et les chefs de bureau, car ils se retrouvent pendant la pause de midi et arrivent à aborder même des sujets tournant autour de leurs vies privées.

Les séniors entre elles ont des relations excellentes, dans la mesure où elles arrivent à se rencontrer en dehors des lieux de travail. Elles parlent ensemble de leurs vies privées et mènent à bien leurs projets collectifs.

Avec les **jeunes agents**, leurs relations sont positives, car les séniors les considèrent comme leurs enfants, mais aussi comme la relève d'ISOSL, à qui, ils doivent passer le flambeau. Ils échangent avec eux tant sur la vie professionnelle que sur la vie privée. Elles les sollicitent en cas de tâches indues.

(chercher des papiers rames pour l'imprimante, faire du café, aller chercher des choses au réfectoire, etc.) ou même pour des tâches comme les classements de dossiers, les encodages, etc.

1.3. Relations entre les responsables de bureau et les autres acteurs

Leur relation avec le **DRH** est positive, car c'est avec lui, qu'ils arrivent à mettre en œuvre des décisions stratégiques. De même, ils prennent des décisions stratégiques avec lui pour le bon fonctionnement du département. Ils le considèrent comme un père spirituel qui les aide dans leur rôle de responsable surtout dans les gestions de conflit (MINTZBERG Henry et al., 1978 : 248).

En général, les relations sont positives avec **les jeunes agents** et **les séniores**, car pour atteindre les objectifs fixés, les responsables de bureau veillent à leur bien-être et à maintenir une bonne ambiance dans les services. Le cas contraire, les agents pourraient entraver le bon fonctionnement du service en évoquant des problèmes de santé, en retardant le traitement des demandes, en évitant de communiquer avec les collègues, etc. En peu de mots, bien que les responsables de bureau soient des chefs d'équipe et donc garants des projets, ils ne s'occupent pas directement des demandes des salariés de la structure. Ils ne détiennent que des informations générales sur les dossiers. Ainsi, si les relations entre eux et les agents s'enveniment, les agents peuvent, sciemment, conserver certaines informations ou jouer avec les échéanciers et empêcher de la sorte l'évolution d'une procédure. Ce qui viendrait mettre à mal les relations entre les chefs de bureau et leurs responsables hiérarchiques (directeurs de secteur, DRH, etc.). Par ailleurs, **les jeunes responsables** considèrent **les séniores** et **les jeunes agents** comme de réels supports dans l'exercice de leur fonction et pour l'amélioration du fonctionnement des services. Cependant, les relations entre **les responsables de bureau** sont satisfaisantes. En réalité, le département RH compte trois responsables de bureau. Nous avons deux jeunes partageant une très bonne relation et un sénior avec qui la relation est juste satisfaisante.

1.4. Relations entre le DRH et les autres acteurs

Le Directeur des Ressources Humaines entretient de bons rapports avec tous les agents en général. Il passe par la ligne hiérarchique pour faire appliquer ses décisions ou remarques. Il est disponible pour son personnel en cas de demandes spécifiques. Il a aussi son mot à dire dans les évaluations selon les rapports de la hiérarchie du département. Il est compétent dans l'application de sanctions (positives et négatives). Cependant, ses relations avec les jeunes agents sont presque inexistantes.

Dans les pages suivantes, nous comprendrons l'impact de cette dynamique des relations au travail dans l'implémentation de la procédure d'accueil et d'accompagnement des nouveaux travailleurs. Cela nous permettra notamment de répondre à ces questions suivantes : comment se créent les alliances en faveur ou contre le projet ? Comment des identités pourront se modifier à la suite des négociations au profit du projet ? ou comment pourront-elles aussi résister à la mise en œuvre du projet ? Comment émergera une culture d'innovation malgré la résistance de certains acteurs ?

Nos hypothèses, ci-dessous, sont intrinsèquement liées au concept d'acteur. C'est pourquoi nous jugeons bon de l'expliquer et de présenter les acteurs impliqués dans le projet avant notre analyse.

Est considéré comme un acteur, toute personne concernée par les enjeux de l'organisation. Ces derniers doivent pouvoir mobiliser des ressources. Cependant, l'acteur peut être aussi collectif (PAUGAM Serge, 2010 : 1). Dans notre étude de cas, nous avons 5 types d'acteurs détenant des ressources distinctes :

- **Le DRH**

Il a des Ressources hiérarchiques, techniques et informationnelles en ce sens où il est le chef du département RH. Il a un savoir-faire en la matière et maîtrise l'environnement. Il fait partie du comité de pilotage, chargé de l'implémentation de la politique d'accueil et d'intégration à ISOSL. C'est en sa qualité de chef qu'il a confié le projet à l'une des responsables de bureau (promoteur du projet).

- **Le promoteur du projet**

Il est chef de bureau (une jeune responsable, **Alice** est son pseudonyme). Il est diplômé d'un master en GRH. Il a des ressources techniques. Grâce à sa position hiérarchique, il arrive à obtenir aisément des informations nécessaires permettant d'aider son équipe à mener à bien sa mission. Étant aussi membre du comité de pilotage, il est chargé de l'implémentation du projet et rend régulièrement compte de son évolution, non seulement au DRH, mais aussi au comité de pilotage.

- **Les responsables de bureau**

À l'instar du promoteur du projet, l'une des jeunes responsables de bureau détient des ressources techniques. Elle est dotée d'un master en science de gestion. C'est elle qui a formé le promoteur du projet dès son arrivée à ISOSL. Ce qui explique leur affinité. Le responsable sénior, quant à lui, détient des ressources informationnelles et maîtrise l'environnement de travail. Ayant trente ans d'ancienneté à ISOSL, il est chargé de former les deux autres jeunes responsables. Les chefs de bureau ont cette capacité d'aider le promoteur du projet à organiser l'implémentation de la procédure, mais aussi peuvent inciter les collègues des bureaux à adhérer au projet.

- **Les séniores RH**

Grâce à leur ancienneté, elles maîtrisent l'environnement de travail et détiennent des ressources informationnelles nécessaires pour le bon fonctionnement des bureaux. En plus de cela, elles ont de l'expérience dans la réalisation de certaines tâches clés. C'est pourquoi elles sont d'une aide utile pour l'encadrement des nouveaux agents.

- **Les jeunes agents RH**

Ce sont les plus faibles des acteurs. Néanmoins, étant issus de la génération Y, leur présence à ISOSL et leur implication dans le projet peuvent aider l'organisation dans sa politique de rétention des jeunes embauchés.

Après avoir présenté les acteurs concernés par le projet, nous allons à présent analyser leurs positions face aux enjeux du changement.

Tout d'abord, pour tester notre **hypothèse principale** : « *la construction identitaire des agents RH est pleinement ancrée sur des comportements stratégiques. C'est pourquoi l'introduction de nouvelles normes d'accueil et d'accompagnement les incitera à adopter des stratégies qui, soit feront émerger de nouvelles identités, soit les aideront à conserver leurs identités existantes face au changement organisationnel.* », nous avons émis **une première hypothèse** suivante : « *la construction identitaire des agents RH varie selon les rapports au pouvoir dans leurs interactions professionnelles. D'où la création d'alliances entre les acteurs.* ».

Pour expliquer cette hypothèse, nous nous sommes inspirés de l'approche de l'analyse structurelle de Mintzberg, de la dimension culturelle au travail de Renaud SAINSAULIEU et de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg qui nous permettra surtout d'élucider les zones d'incertitude et les jeux de pouvoir sur lesquels s'appuieront les acteurs dans leurs relations collectives, lors de l'implémentation du projet.

Avant tout, il convient de signaler que, les individus au travail sont des acteurs autonomes et libres, ayant des intérêts distincts. Cela dit, les acteurs concernés par le projet peuvent choisir de s'impliquer dans le projet ou refuser toute implication. Ainsi, nos entretiens ont pu montrer les intérêts divergents des parties prenantes face au projet (HERBERT Simon, 1976, cité par FRIEDBERG Erhard, 1993 : 53-55) (CROZIER Michel, cité par GRIMA François, 2017 : 333-336).

Le promoteur du projet et les responsables de bureau soutiennent la mise en place d'une politique d'accueil et d'intégration, car elle viendra professionnaliser et structurer le travail dans les bureaux. De même, elle donnera une base commune à tous les responsables de bureau dans la mesure où elle fédérera la manière d'accueillir au département RH et incitera les responsables à s'y impliquer davantage. Outre cela, ils voient en cela un moyen de rétention des nouveaux collaborateurs et une solution contre le turnover des agents RH.

Les jeunes agents RH, de leur côté, voient aussi le projet d'un bon œil. Mais, dans le sens où le projet viendra enrichir leurs savoirs. Il leur permettra de confronter leurs connaissances à celles des nouveaux venus. Ce qui permettra, non seulement de renouveler leur savoir ou d'apprendre de nouvelles pratiques, mais cette dynamique leur permettra aussi d'améliorer l'exécution des tâches dans les bureaux. Par ailleurs, en s'y impliquant davantage, ils pourront concrétiser leurs connaissances théoriques obtenues lors de leurs formations. Corrélativement, ils pourront aussi enrichir leur expérience à ISOSL.

Les séniors, bien qu'elles encensent les avantages du projet pour le département et pour les bureaux, s'interrogent néanmoins sur son impact dans leur pratique. En effet, elles trouvent que la question de la reconnaissance financière, du temps et de la charge de travail doit être mise en débat avant toute implication.

De fait, pour Renaud Sainsaulieu, le changement organisationnel n'est jamais l'œuvre d'un seul individu, mais d'une action collective. C'est pourquoi les acteurs, malgré leurs intérêts divergents doivent coopérer pour la réussite du projet. Ainsi, par le truchement de son schéma S (structure)

→I(interaction) →C (culture)→S'(nouvelle structure), il démontre le changement de structure S→S' à travers le passage entre deux dimensions qui se matérialisent par **les interactions** et **les cultures**, ce qui donne **un processus réformateur**.

En effet, nous tenons à rappeler que l'analyse de la structure formelle du département RH d'ISOSL nous a révélé que ledit département a un fonctionnement hybride, car il est sous-tendu par trois logiques organisationnelles qui sont contradictoires, mais complémentaires. Nous avons la configuration bureaucratique qui se caractérise par le fait que le fonctionnement du département RH est régi par des règles strictes, la logique professionnelle qui réside dans la haute qualification des agents et l'autonomie avec laquelle ils exécutent leurs tâches, et la logique adhocratique qui s'illustre par les valeurs défendues par les agents RH dans la réalisation de leur mission.

Ainsi, le fonctionnement du département influence les stratégies des acteurs, qui négocient leurs intérêts divergents afin de trouver un équilibre de pouvoir, de sociabilité collective, de reconnaissance des identités et de leurs logiques culturelles au profit du changement. Dès lors, le processus d'innovation peut se traduire comme un rapport d'interaction passant par le pouvoir, l'identité et le projet en vue de produire un renouvellement structurel (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 244-246). C'est dans ce contexte que des jeux de pouvoir vont inciter les acteurs à nouer des alliances en faveur ou contre le changement. En d'autres mots, comme les agents RH sont des acteurs autonomes et libres, ayant des intérêts distincts, ils ont de grandes capacités à jouer avec les règlements de la structure pour protéger leurs intérêts face au changement. Ainsi, ils n'hésiteront pas à nouer des alliances contre ou en faveur du changement. Cet état de fait va contribuer à la construction de leurs identités (FRIEDBERG Erhard, 2009 :15-19) (CALLON Michel, 1999 : 114-122).

Renaud Sainsaulieu présente 4 types d'identité au travail, nous avons :

- **Le modèle catégoriel ou fusionnel** : s'identifie aux travailleurs ayant un pouvoir faible dans l'organisation, mais qui se trouvent dans un collectif caractérisé par des valeurs communes, une solidarité entre pairs et une unité de groupe avec à leur tête un leader à travers qui, ils arrivent à défendre leurs causes. Par exemple, un syndicat. On retrouve ce modèle chez les ouvriers d'usine ou les employés de bureau ;
- **Le modèle négocié** : contrairement au modèle précédent, les travailleurs associés à ce modèle sont dotés de hautes qualifications qui leur octroient un pouvoir dans l'organisation de sorte qu'ils se sentent capables de négocier individuellement, non seulement leurs alliances et leur reconnaissance sociale, mais aussi d'affirmer leurs différences. On peut voir ce modèle chez les professionnels ouvriers, chez les cadres ;
- **Le modèle affinitaire** : est destiné aux travailleurs qualifiés qui ne sont pas intéressés par une solidarité entre collègues, mais qui recherchent tout simplement des connivences affectives qui faciliteront leurs ascensions sociales;
- **Le modèle de retrait** : comprend les travailleurs désinvestis dans leur relation professionnelle. Ces derniers considèrent uniquement le travail comme un moyen instrumental, à savoir un

moyen pour gagner sa croûte. Cela dit, ils peuvent projeter une vie épanouie en dehors de l'entreprise. (SAINSAULIEU Renaud, 1977, cité par PERRENOU et al., 2018 : 8) (ALTER Norbert et al., 2016 : 148-149) (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 173-177).

De nos entrevues avec les agents RH, nous avons pu déduire une combinaison de modèles culturels chez chacun des acteurs. Nous avons réussi à définir le degré de chaque modèle culturel. Par exemple, le signe négatif (-) qualifie l'absence d'un modèle culturel chez les acteurs; un signe positif (+) marque la présence d'un modèle culturel et le signe excellent (+ +) représente une forte présence du modèle culturel.

Culture de travail	Jeunes agents RH	Séniors RH	Responsables de bureau	Promoteur de projet
Retrait	-	+	-	-
Fusion	++	++	++	++
Négociation	++	+	++	++
Affinités	+	++	+	+

Dans notre étude de cas, les diverses configurations structurelles, dominant le fonctionnement du département GRH d'ISOSL (bureaucratique, professionnelle, adhocratique), vont influencer les relations collectives des acteurs. Ainsi, malgré leurs intérêts divergents, les agents RH se verront obligés de négocier partiellement implicitement et explicitement leurs intérêts afin de trouver un équilibre pour la réussite de l'action collective. En clair, étant hautement qualifiés, ils se joueront des règlements, des normes et des valeurs défendues pour effectuer des négociations et nouer des alliances, en vue de protéger leurs intérêts. Ce qui va les amener à conserver leurs identités ou à se construire de nouvelles identités dans la conduite du projet. (FRIEDBERG Erhard, 2009 :15-19).

Premièrement, les jeunes agents RH sont de jeunes diplômés, étant les plus faibles des acteurs, en raison de leur manque d'expérience professionnelle dans le domaine RH, ils n'ont pas d'intérêt à être dans le retrait. Pour eux, le projet est un moyen d'apprendre davantage auprès des parties prenantes. Ils vont plutôt se baser sur les valeurs défendues par le département (communication horizontale, intelligence collective, entente, solidarité, etc.) et les bonnes relations qu'ils entretiennent avec les séniors et les responsables de bureau pour nouer des alliances avec eux. Dès lors, ils chercheront à adopter un modèle culturel fusionnel tirant sa source de l'expérience du groupe et des prises de décision d'unanimité. Ce qui explique leur souhait de réunir autour du projet l'ensemble de leur équipe de travail avec qui leur relation est au beau fixe.

De même, leur volonté de révolutionner le mode de fonctionnement du département GRH va les inciter à accompagner les responsables dans la conduite du projet. Pour ce faire, ils aimeraient apporter leurs connaissances théoriques dans la construction du projet. Ce qui vient illustrer la présence d'une culture de négociation basée sur la recherche d'une solidarité démocratique. En clair, les jeunes agents aimeraient construire le projet avec les jeunes responsables en s'appuyant sur leurs connaissances

théoriques vues en formation et les séniors viendront les aider, avec leur connaissance de l'environnement et leur expérience, à adapter la théorie au terrain. Par ailleurs, les jeunes agents RH peuvent profiter de leurs bonnes relations avec les séniors, soit pour les inciter à adhérer au projet, soit les utiliser pour défendre leurs intérêts lors des négociations. En un mot, les jeunes agents RH adhèrent au projet avec une combinaison du modèle **fusionnel et de la négociation**. (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 175-177) (FRIEDBERG Erhard, 2009 : 15-22).

Deuxièmement, les séniors détiennent de l'expérience dans l'exécution des tâches et ont une maîtrise de l'environnement de travail. Ce qui les rend incontournables, non seulement dans les bureaux, mais encore dans l'implémentation du projet. Ainsi, se trouvant dans une organisation bureaucratique, elles ont cette capacité de se jouer des règles pour protéger leurs intérêts divergents. Cependant, au vu des valeurs défendues par le département et des bonnes relations entretenues avec les jeunes responsables de bureau, les séniors souhaitent négocier leur implication au projet.

En effet, elles voudraient mettre en débat la question de la charge et du temps de travail dans l'accompagnement des nouveaux. Partant de là, elles développent une forme d'individualisme se trouvant à mi-chemin entre le retrait (se traduisant par les activités externes et le départ à la retraite de certaines séniors) risquant d'entraver leur implication au projet et une forme de conformisme fusionnel, en ce sens où si implication il y a, elles aimeraient travailler en équipe, mais surtout avec les collègues avec qui, elles développent des affinités, à savoir partagent des valeurs communes. Cela leur permettra d'éviter les problèmes. Cette position vient expliquer la forte culture d'affinités sélectives entretenue par les séniors. En clair, les séniors, en plus d'être expérimentées, sont aussi qualifiées, ce qui leur donne une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Par contre, leur désintéressement au projet risque d'achopper la mise en œuvre de la politique d'accueil et d'intégration, car c'est grâce à elles que les nouveaux venus pourront s'immerger dans le travail au bureau, après avoir reçu une formation générale avec les responsables. Dès lors, elles souhaitent négocier leurs intérêts divergents avant toute implication dans le projet. Ce qui les amène à adopter une culture de négociation basée sur l'entente et le compromis.

De même, puisqu'il existe de bons rapports entre elles et les jeunes agents, elles peuvent nouer une alliance avec eux pour réclamer, lors des négociations avec la hiérarchie, de bonnes conditions de travail pour l'ensemble des équipes. Mais aussi, les séniors, si elles ne sont pas satisfaites des négociations, peuvent négliger l'accompagnement du nouvel agent et le reléguer aux jeunes agents RH.

En peu de mots, la combinaison des modèles culturels de négociation, d'affinités et de fusion chez les séniors et les jeunes agents RH va faciliter leur alliance dans la conduite du projet. Toutefois, le modèle culturel remarquable chez les séniors est une combinaison **du modèle fusionnel et du modèle affinitaire**, en ce sens où, pour la réussite du projet, elles souhaitent collaborer uniquement avec les collègues (y compris les jeunes responsables) avec qui elles partagent de bonnes relations.

Professionnelles comme privées (SAINSAULIEU Renaud, 1987 : 172-177) (FRIEDBERG Erhard, 2009 :15-22) (idem, 1993 :100-103).

Troisièmement, les responsables de bureau parmi lesquels figure le promoteur du projet, grâce à la variété de leur profil (jeunes responsables et responsable sénior), détiennent des ressources diversifiées. Cela dit, ils ont de l'expertise, de l'information, mais aussi une maîtrise de l'environnement, en raison de leur haute qualification et de leur expérience.

Cependant, ils ont besoin des autres acteurs pour mener à bien le changement. Bien qu'ils exercent dans une configuration bureaucratique, ils se voient contraints de négocier avec les autres acteurs pour les inciter à adhérer au projet. Cela se traduit par le fait qu'ils sont les garants des valeurs défendues par le département RH, et à ce titre, ils ne peuvent pas imposer leur volonté aux collègues. Néanmoins, il arrive des moments où ils imposent leurs visions des choses lorsque les collègues n'arrivent pas à statuer sur une situation. Cependant, il est difficile pour eux d'agir de la sorte face au projet, car s'ils l'imposent aux agents, il est fort probable que ces derniers, surtout les séniores, ne s'y impliquent pas. Ainsi, ils doivent développer des stratégies afin de faciliter l'intégration des acteurs concernés. C'est pourquoi les responsables de bureau désirent collaborer entre eux, en premier lieu, afin de mieux organiser le projet, grâce à leurs diverses compétences.

De ce fait, ils adoptent une culture de négociation, en raison des stratégies à mettre en œuvre, et de fusion à travers l'intégration souhaitée des autres acteurs. À vrai dire, étant des cadres subalternes, ils jouent le rôle d'interface entre la base et le sommet. C'est pourquoi ils doivent s'évertuer à équilibrer les intérêts des supérieurs hiérarchiques et ceux de leurs équipes pour la réussite du projet.

C'est dans cet ordre d'idée que les responsables vont chercher à s'allier avec les jeunes agents RH qui souhaitent collaborer avec eux dans la construction du projet. Pareillement, ils pourront profiter de leurs affinités avec certaines séniores pour les enrôler, mais aussi pour faciliter les négociations avec les séniores réticentes. Bref, lors de notre analyse, nous avons pu constater que la combinaison du modèle **fusionnel** et de celui de **la négociation** demeure dominante chez les chefs de bureau. (SAINSAULIEU Renaud, 1987 :173-177) (FRIEDBERG Erhard, 2009 :15-22) (idem, 1993 :100-103) (MINTZBERG Henry, cité par BARABEL Michel, 2017 : 134 - 142).

À l'instar de ce qui précède, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, en ce sens où, en nous focalisant sur le schéma illustrant le processus transformateur de type réformateur de Sainsaulieu : **S** (structure) → **I** (interaction) → **C** (culture) → **S'** (nouvelle structure), nous avons pu démontrer tout au long de notre analyse que les agents RH se jouent du fonctionnement hybride du département (configuration bureaucratique, professionnelle, adhocratique) pour nouer des alliances. À partir de là, ils arrivent à construire leurs identités autour du changement. Ainsi, nous pouvons déduire de notre analyse quatre identités dominantes chez les acteurs. Les jeunes agents RH, les plus faibles des acteurs, se situent dans un modèle fusionnel, car leur intention est de travailler avec l'ensemble des parties

prenantes pour la réussite du projet. Ces derniers voient en ce projet, un moyen pour révolutionner leur savoir-faire. Ce qui ne les empêche pas, néanmoins, de s'allier avec les séniors pour réclamer de bonnes conditions de travail.

Les séniors, quant à elles, adoptent une combinaison des modèles affinitaire et fusionnel, en raison de leur volonté de travailler en équipe, mais surtout avec les collègues avec qui elles partagent des valeurs communes. Ainsi, les bonnes relations qu'elles entretiennent avec les jeunes responsables et les jeunes agents RH viennent à point nommé pour la réussite du projet.

Les responsables de bureau et le promoteur du projet, de leur côté, adoptent une combinaison des modèles de négociation et de fusion, dans la mesure où ils souhaitent user de stratégies pour faciliter l'intégration des parties prenantes au projet. C'est pourquoi, le promoteur du projet désire associer à la construction du projet, la jeune responsable et les jeunes agents RH. Les séniors viendront en appui dans la mise en œuvre du projet.

Cette intention va inciter le porteur du projet, à se baser sur son charisme, pour mener des négociations avec les parties prenantes, afin de les amener à surmonter leurs craintes et à faciliter leur implication dans cette innovation. Ce qui annonce la création d'un réseau autour du projet.

Culture de travail	Les jeunes agents	Les séniors	Les responsables de bureau	Le promoteur du projet
FUSION	Expérience du groupe	Entente et compromis	Intégration	Intégration
	Unanimisme			
NÉGOCIATION	Solidarité démocratique		Stratégie	Stratégie
AFFINITAIRE		Affinités sélectives		
RETRAIT		Séparatisme		

Enfin, la **seconde hypothèse** est : « un réseau s'institutionnalisera grâce aux négociations conduites par le porte-parole du projet, car il arrivera à adapter les divers intérêts des employés RH au projet. »

Pour expliquer cette hypothèse, nous allons encore nous baser sur le schéma du processus transformateur de type réformateur de Sainsaulieu : **S** (structure) → **I** (interaction) → **C** (culture) → **S'** (nouvelle structure) comme expliqué ci-dessus.

En clair, le DRH a confié le projet d'implémentation d'une procédure d'accueil et d'intégration à une jeune responsable de bureau (responsable du secteur C : **Alice** est son pseudonyme). Celle-ci est considérée comme un acteur en réseau. Dès lors, elle devient un acteur principal de l'action collective. Ainsi, elle aura pour rôle de favoriser la contextualisation et la problématisation d'un réseau.

Autrement dit, elle devra négocier avec les parties prenantes en vue de créer des ajustements entre les intérêts divergents, ce qui favorisera non seulement leur enrôlement, mais aussi la création d'un réseau d'acteurs autour du projet. Pour ce faire, elle passera par un processus de traduction s'effectuant en quatre étapes (COLLIN Paul Marc et al., 2016 :164-165).

D'abord, nous avons **la problématisation** qui permet de définir le problème, mais aussi d'identifier les acteurs qui formeront le réseau. Ici, le porteur du projet ne détermine pas les intérêts des parties prenantes, cependant il va, avec les acteurs, essayer de clarifier les intérêts des uns pour les autres. Ainsi, un système d'alliance va s'imposer pour la réussite du projet.

En effet, les promoteurs du changement (le comité de pilotage, le DRH et le porteur du projet) vont problématiser le projet de la manière suivante : comment construire une procédure d'accueil et d'intégration formelle conformément à l'Arrêté royal du 25 avril 2007 ? Ainsi, en se basant sur les obligations des employeurs contenues dans ledit Arrêté royal, le comité de pilotage, dans son ensemble, a pu définir les rôles des parties prenantes au projet.

Missions	Acteurs chargés de la Mission
<i>La construction théorique du projet (création de check-lists, fiches de bilan, organisation de visite d'entreprise, etc.)</i>	<i>Les jeunes responsables de bureau et les jeunes agents RH</i>
<i>Aide à l'adaptation du projet au terrain</i>	<i>Le responsable sénior et les séniores RH</i>
<i>L'accueil, la formation pour la maîtrise des programmes, le bilan et l'évaluation des nouveaux travailleurs</i>	<i>Les responsables de bureau</i>
<i>L'immersion dans le travail et l'accompagnement</i>	<i>Les séniores et les jeunes agents RH</i>

Nos entretiens ont démontré que les acteurs sont bel et bien conscients de la problématique de l'accueil et de l'intégration à ISOSL et voient d'un bon œil le projet. Cependant, ils acceptent partiellement les rôles qui leur sont attribués. Par conséquent, ils souhaitent discuter leur implication (CALLON Michel, 1986 : 180-183) (idem, 2012 : 123-138).

Ensuite, **l'intéressement** désigne un processus par lequel l'acteur en réseau essaie d'imposer et de stabiliser les identités des acteurs identifiés dans la problématisation. Dans ce processus, nous pouvons assister à des oppositions entre des acteurs, car non seulement ils sont animés de cultures distinctes, mais en plus ils ont des intérêts divergents. Dès lors, le porteur du projet (**Alice**) doit user de stratégies (séduction, sollicitation, etc.), ce qui modifie l'identité des acteurs, mais aussi contribue à l'ajustement de leurs intérêts. Ainsi, pour permettre l'adhésion de l'ensemble du personnel RH au projet, le porteur

du projet engagera une discussion avec les parties prenantes afin de leur présenter l'avantage du projet pour les agents, pour les bureaux et le département, et profiter aussi de l'aubaine pour savoir leurs craintes et les rassurer. Pareillement, à travers des négociations avec les parties prenantes, il va chercher à imposer et stabiliser les identités des acteurs dans la problématisation.

Premièrement, pour inciter les jeunes agents RH à jouer leur rôle, il abordera les avantages qu'ils tireront du projet. Il parlera, notamment, du fait qu'ils pourront révolutionner, non seulement le fonctionnement du département en apportant leurs connaissances théoriques dans la construction du projet, mais aussi leur manière de travailler, en confrontant leurs savoirs à ceux des nouveaux venus. Ils pourront également profiter de l'encadrement des nouveaux agents pour réviser leurs connaissances, voire les rafraîchir ou les renouveler. En accompagnant les nouveaux venus, ils pourront en plus bénéficier d'une reconnaissance de leur part, mais aussi de leurs collègues de bureau.

Outre cela, ils pourront profiter de l'aubaine pour nouer des liens d'amitié avec les nouveaux travailleurs qui les aideront, par la suite, à supporter la charge de travail. Le porteur du projet pourra surtout tirer leur attention sur le fait que leur implication dans l'implémentation du projet les aidera à bénéficier d'une bonne évaluation auprès de leurs chefs respectifs.

Deuxièmement, pour amener les séniors à s'investir dans le projet, le promoteur du changement insistera sur le fait que les séniors ne seront pas les seules à encadrer le nouveau venu, car les responsables seront là pour les soutenir. C'est pourquoi, pour leur éviter une charge de travail, les responsables s'occuperont des plus grosses tâches qui sont l'accueil et la formation des nouveaux et les séniors interviendront seulement que dans l'explication des tâches spécifiques. Outre cela, il mettra l'accent sur le fait que l'accompagnement des nouveaux leur prendra, certes, le temps au début, mais elles pourront le récupérer quand le nouveau commencera à être autonome. Ce qui les déchargera sans doute de certaines tâches. De même, le porteur du projet attirera leur attention sur le fait que si les séniors les aident à bien organiser le projet, elles sauront en amont les activités à mener avec le nouvel agent et la manière dont elles devront les dispenser. Elles verront ainsi que l'accompagnement ne leur prendra pas assez de temps. Aussi, il leur fera part de la possibilité de planifier à leur guise le temps nécessaire pour mener à bien leur rôle. En outre, il insistera sur le fait que le nouveau venu, une fois bien formé, se convertira en un véritable soutien pour les bureaux, car il est engagé en tant qu'un travailleur polyvalent qui touchera à toutes les tâches, et à ce titre, il pourra les remplacer en cas d'absence.

Troisièmement, pour susciter l'intérêt des responsables de bureau, le porteur du changement envisage d'engager une discussion avec eux. Il mettra, notamment, en exergue le fait que leur implication aidera à structurer le travail dans les bureaux, à maintenir les nouveaux venus à ISOSL et éviter le turnover des agents. Aussi insistera-t-il sur le fait que l'accueil et l'accompagnement ne peuvent pas se faire seulement avec les responsables. C'est pourquoi il les invitera à solliciter la participation de leurs agents dans la construction du projet. Ainsi, ils devront informer leurs équipes qu'il leur appartiendra, en tant

que chefs de bureau, d'accueillir et former le nouveau, mais pour une connaissance approfondie, les collègues doivent s'y investir (CALLON Michel, 1986 : 185-187) (idem, 2012 : 123-138) (idem, 1999 : 113-122).

De plus, nous avons **l'enrôlement** qui s'illustre par la manière dont les acteurs arrivent à accepter les rôles prédéfinis lors de la problématisation à la suite d'une série de négociations avec le porteur du projet, ce qui vient modifier l'identité des acteurs. Ainsi, nous pouvons affirmer la réussite de l'intéressement. Dans le cas qui nous occupe, nous constatons un enrôlement total des jeunes agents RH au projet. En effet, à la suite des démarches menées par le promoteur du projet (envoi de mail d'information aux parties prenantes, discussion avec certains agents RH et les chefs de bureau), les jeunes agents souhaitent contribuer à l'implémentation du projet et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs, car ils considèrent que cette politique participe au bien-être des nouveaux venus. Certains, ayant mal vécu leur prise de fonction, aimeraient s'investir pour améliorer cette politique d'accueil et d'intégration au département. Mieux, ils voient en cela un moyen pour révolutionner le mode de fonctionnement du département en vue de rendre l'exécution des tâches efficace. Pour ce faire, ils désirent collaborer avec les jeunes responsables, mais aussi bénéficier de l'expérience des anciens. Ainsi, nous voyons que leur intérêt pour le projet vient conforter leur identité en ce sens où la combinaison du modèle culturel fusionnel et de la négociation reste dominante dans leur pratique.

Dans la même veine, les responsables, étant convaincus des bénéfices du projet pour le département RH, souhaitent s'engager pour sa réussite. Ainsi, ils n'y voient pas d'inconvénients à assumer les rôles qui leur ont été confiés. C'est pourquoi ils souhaitent mettre en place des stratégies avec le porteur du projet afin de faciliter l'intégration de leurs équipes respectives. Dès lors, les modèles culturels prégnants chez les responsables de bureau sont la négociation et la fusion. Nos entretiens ont démontré que cette identité demeure stable chez les chefs de bureau. Cependant, on constate un enrôlement partiel chez les séniors, car certaines, en raison de leurs affinités avec les parties prenantes du projet, veulent assumer leur rôle sans discussion préalable. D'autres, par contre, aimeraient débattre sur la question du temps et de la charge de travail avant de s'engager uniquement avec les collègues avec qui elles partagent des valeurs communes. De là, nous pouvons parler d'une évolution de l'identité des acteurs qui se fera à la suite d'une négociation. Si la négociation est satisfaisante, on pourrait même passer d'une culture basée sur le retrait et l'affinitaire à une combinaison de la culture de fusion et de la culture de la négociation (CALLON Michel, 1986 : 189 -190).

Pour finir, nous avons **la mobilisation**. À ce niveau, le porteur du projet (**Alice**) a pu trouver des porte-paroles pour chaque partie prenante, avec qui, il conduira les négociations autour de leur représentativité, leur identité et leur intéressement. Comme porte-parole pour les jeunes agents RH, nous avons **Justine**, une jeune agent RH. Elle détient un master en Sciences du travail. Elle souhaite collaborer avec le porteur du projet et négocier l'intéressement des jeunes agents. Chez les responsables de bureau, nous avons **Céline**, une jeune responsable dotée d'un master en gestion. Elle souhaite travailler avec le porteur

du projet afin de l'aider à jeter les bases de cette procédure. Enfin chez les séniores, nous avons **Ingrid**, une séniores, ayant plus de 22 ans d'expérience. Elle entretient de bonnes relations avec le porteur du projet. Cette affinité avec lui l'amène à vouloir négocier pour les séniores afin d'équilibrer les intérêts divergents. De là, émerge une relation symétrique entre les parties prenantes et le porteur du projet rend de la sorte mobiles les acteurs qui ne l'étaient pas. Cet   tat de fait vient mettre en place un réseau d'acteurs qui n'existait pas auparavant (CALLON Michel, 1986 : 193-199) (idem, 2012 : 138-152) (idem, 1999 :124 -126).

   l'image de ce qui précède, nous pouvons affirmer la validation de notre seconde hypothèse. Nous avons constaté que le porteur du projet s'est joué des règlements de la structure à travers les négociations pour enrôler les parties prenantes du projet. Ce qui a permis non seulement d'adapter les identités des responsables et des jeunes agents au changement, mais aussi de modifier celles des séniores qui étaient réticentes au départ, en raison de la charge et du temps de travail. De là émerge une culture d'innovation avec en son sein des acteurs ayant des identités professionnelles distinctes.

De façon générale, ces analyses effectuées répondent au schéma décrit ci-dessus par Sainsaulieu. En réalité, nous constatons que les négociations et les alliances entre les acteurs autour du projet vont faciliter la naissance d'une nouvelle structure. Dès lors, nous passerons d'une structure fortement bureaucratis  e (S)    une nouvelle structure (S') basée sur un fonctionnement hybride ayant une logique professionnelle et adhocratique.

En définitive, nous pouvons confirmer notre hypothèse principale selon laquelle *« la construction identitaire des agents RH est pleinement ancrée sur des comportements stratégiques. C'est pourquoi l'introduction de nouvelles normes d'accueil et d'accompagnement les incitera à adopter des stratégies qui, soit feront émerger de nouvelles identités, soit les aideront à conserver leurs identités existantes face au changement organisationnel »*.

Pour démontrer cela, nous avons analysé les différentes dimensions de notre question de recherche suivante : le changement organisationnel induit-il un changement dans les modèles de culture et d'identité au travail ? Et si oui, quelles stratégies sont mises en place ? Et nous avons confirmé nos hypothèses.

   vrai dire, nos entretiens et nos analyses ont montré la manière dont les agents RH développent des stratégies pour se construire une identité au travail face à l'implémentation d'une procédure d'accueil et d'accompagnement au département RH. En effet, nous avons pu remarquer qu'ils se jouent des modes de fonctionnement (logique bureaucratique, professionnelle et adhocratique) de la structure pour défendre leurs intérêts et nouer des alliances à travers des négociations, des jeux de pouvoir. Mais aussi, la structure (ISOSL) en déléguant un promoteur du projet auprès des agents RH, essaie de la sorte de créer un réseau d'acteurs autour du projet. Ainsi, le promoteur du changement devient un acteur réseau qui s'appuiera, à son tour, sur les valeurs, les normes du département pour séduire, intéresser, solliciter, ajuster les intérêts des parties prenantes en vue de les enrôler et les mobiliser autour de l'innovation. Ce qui vient influencer inévitablement l'identité au travail des acteurs face au changement.

PARTIE 9 : DISCUSSION

À la suite des résultats de notre analyse, nous pouvons affirmer que les cadres théoriques (l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg, l'identité professionnelle de Renaud Sainsaulieu et la théorie de l'acteur réseau de Michel Callon et Bruno Latour) mobilisés pour expliquer notre question de recherche ont facilité notre compréhension du phénomène du changement organisationnel. Nous avons pu constater que l'Arrêté royal du 25 avril 2007 a influencé tant l'environnement organisationnel que l'environnement culturel du département RH d'ISOSL.

Aujourd'hui, en effet, les luttes syndicales ont permis aux travailleurs de bénéficier de plus de libertés, de garanties et de sécurité au travail. De ce fait, ils détiennent une certaine autonomie dans le milieu professionnel. Ainsi pour rejoindre Crozier et Friedberg, ils deviennent des êtres rationnels et autonomes détenant de grandes capacités à jouer des règlements d'une organisation pour protéger leurs intérêts divergents. Ce qui influence fortement leurs identités professionnelles. C'est fort de ce constat que notre analyse sur la construction identitaire des agents RH d'ISOSL a démontré que l'identité professionnelle des individus au travail n'est jamais stable, en ce sens où ils s'appuient toujours, lors des négociations (implicites ou explicites) avec leurs pairs, sur les règlements de la structure, sur la culture d'entreprise, soit pour conserver leurs identités, soit pour les modifier selon l'intérêt recherché. Dès lors, ils se convertissent en stratèges qui, lorsqu'ils voient leurs intérêts professionnels menacés, n'hésitent pas à nouer des alliances afin de se conserver une certaine marge de manœuvre (SAINSAULIEU Renaud et al., 1986) (SAINSAULIEU Renaud, 1987).

Michel Callon abonde dans ce sens en abordant les stratégies de singularisation²⁴ intensive qu'il juge appropriées au champ de l'innovation et de la recherche scientifique. Ces stratégies permettent notamment de travailler constamment sur les êtres et leurs caractéristiques, afin de faire émerger de nouvelles entités qui se distingueront de celles dont elles sont comparables. Nous constatons cette pratique dans le fonctionnement des bases de données relationnelles où chaque entité est liée par le réseau des relations qu'elle entretient avec l'ensemble des entités réunies dans la base. Ainsi, l'identité des entités changera au fur et à mesure de l'évolution des relations entretenues entre elles. Ce qui signifie que l'identité est en réalité instable. Il cite comme exemple l'entreprise Amazon dont la base de données arrive à détecter les choix préférés des consommateurs, mais aussi leurs profils et à les regrouper par similitude, de sorte à offrir un large éventail de choix à ces derniers. De là, nous voyons que les produits mettent les clients en relation les uns avec les autres, et en effectuant leurs choix, les consommateurs, eux-mêmes, mettent les produits en relation les uns avec les autres. Ainsi, l'éventail de choix généré par

²⁴ «Pratiques visant à problématiser l'identité des êtres dans le but d'assurer leur différenciation tout en rendant possible leur comparaison. » Aussi ajoute Michel Callon « à ne pas confondre, ici, singularité et unicité, voire le caractère exceptionnel, irremplaçable ou encore incomparable de l'entité qui est qualifiée de singulière. » (CALLON Michel, 2012 :124).

le calculateur d'Amazon contribue à modifier l'identité des consommateurs (CALLON Michel, 2012 : 124-133).

Notre étude de cas vient naturellement contredire les théories organisationnelles comme le taylorisme, la bureaucratie, le modèle des relations humaines, etc., selon lesquelles l'individu au travail est dépourvu de son sens rationnel, à savoir sa capacité à réfléchir et à opérer des choix concrets en organisation. En clair, ces théories postulent que les individus sont dotés d'une rationalité omnisciente qui influence leur comportement. Ce qui signifie que lorsqu'ils sont confrontés à une situation avec des propositions jugées correctes, rationnellement, ils ne peuvent pas faire autrement que de la suivre. Dès lors, les individus au travail sont considérés comme des êtres passifs, voire abêtis, dénués de toute réflexion, capables uniquement d'exécuter toutes les tâches que l'organisation leur confie (FRIEDBERG Erhard, 1993 : 40 – 79).

Par ailleurs, nous avons encore constaté que les configurations hybrides du département RH d'ISOSL (logique bureaucratique, professionnelle, adhocratique) ont eu un impact positif dans les négociations entre les acteurs. À vrai dire, nous avons des acteurs hautement qualifiés qui composent le département RH. Ainsi, pour faciliter leur collaboration dans la structure, ils ont réussi à se construire une culture d'entreprise basée sur la défense de certaines valeurs comme l'intelligence collective, la rigueur, l'entente, le travail d'équipe, le respect, la solidarité, la polyvalence, l'implication et la bonne humeur qui garantissent une paix sociale au département. Les responsables de bureau, garants du respect de cette culture d'entreprise, donnent l'exemple en pratiquant un management participatif qui encourage des prises de décisions démocratiques. Partant de là, ils cherchent toujours à impliquer leurs collègues dans la conduite d'un changement.

De plus, le discours des acteurs dans la mise à plat des données a révélé qu'ISOSL est une structure fortement bureaucratisée (respect de la voie hiérarchique dans les demandes, apprentissage sur le tas, autonomie dans les partages et l'exécution des tâches, etc.). Malgré cela, on assiste souvent à des conflits. En effet, notre enquête a montré que des conflits internes naissent de la division du travail et du choc générationnel entre les acteurs. Par exemple, dans les services polyvalents, les agents jouissent d'une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Ainsi, étant dans une structure bureaucratique, certains se jouent des avantages liés à leur statut pour travailler moins que les autres. Ce qui irrite les collègues de bureau et surtout les plus jeunes agents (les plus faibles), car ils doivent s'occuper des tâches inachevées en plus de leurs tâches habituelles. Ce phénomène incite les agents à développer des affinités sélectives dans les bureaux et à nouer des alliances, afin d'être efficaces dans l'exécution des tâches. Pareillement, bien que, de manière générale, les séniors et les jeunes agents partagent de bonnes relations dans le département, il n'en demeure pas moins que le choc générationnel, soit aussi à la base de la formation de groupe d'affinité entre les agents. Nos entretiens ont démontré la volonté des jeunes agents (jeunes responsables et jeunes agents RH) à travailler ensemble pour la réussite du projet. Il en va de même pour les séniors qui apprécient travailler entre elles. Là encore, nous constatons des formations de groupe d'affinité autour du projet et cela se poursuit même dans le

fonctionnement du département. Le cercle des responsables de bureau n'a pas été épargné dans notre constat. En fait, étant composé de trois responsables de bureau, dont deux jeunes et un sénior, nous avons pu remarquer une forte affinité entre les jeunes. Le sénior, de son côté, ressent cette exclusion, qu'il juge logique par le fait de l'écart d'âge et des diverses aspirations. Cette situation met souvent à mal les prises de décisions stratégiques. Par-là, nous voyons aussi les limites de la typologie de Sainsaulieu qui ne tient pas compte des effets du choc générationnel dans le fonctionnement d'une organisation. Cependant, grâce aux valeurs défendues par le département (culture d'entreprise), les responsables de bureau arrivent toujours à trouver un équilibre (de leurs visions des choses) dans les prises de décision via le dialogue et la négociation. En somme, en dépit des alliances qui se forment entre les acteurs, le département RH reste l'un des départements les plus soudés d'ISOSL, car les agents arrivent toujours à trouver une solution à un problème qui vient entraver le bon fonctionnement du département. En réalité, les valeurs défendues par ces derniers favorisent cette cohésion.

Pour finir, nous pouvons affirmer que les résultats de notre analyse sont en accord avec la littérature actuelle sur le changement organisationnel. Les divers changements (climatiques, sanitaires, au niveau des conditions de vie et de travail, etc.) incitent toujours les organisations à innover. Ainsi, pour adapter leurs innovations aux besoins de leurs publics, les organisations n'hésitent pas à impliquer, non seulement leur travailleur, mais aussi leur public cible dans leur processus d'innovation.

De nos jours, par exemple, avec l'apparition des réseaux sociaux et le développement du webmarketing, nous voyons comment les consommateurs arrivent à imposer leur choix aux entreprises. Ce qui les incite à innover constamment et à chercher à demeurer à la hauteur des attentes de leur public. Cette évolution dans le fonctionnement des entreprises décentralise les prises de décisions et rend les salariés actifs, à savoir bavards, critiques et même sceptiques face à la précarité des emplois engendrée par la concurrence exacerbée entre les entreprises (CALLON Michel, 2012).

Les organisations publiques, de leurs côtés, ont développé le new public management (NGP), afin de rendre les fonctionnaires efficaces et efficaces dans l'exécution de leurs tâches, à l'image des entreprises privées. Ce mode de fonctionnement leur permet de répondre aux besoins instables du marché, mais aussi incite les salariés à participer aux prises de décisions et à développer une culture de travail collaborative (ROSSIGNOL Karen ; PICHAULT François et al., 2014).

La crise sanitaire que nous traversons aujourd'hui est un exemple palpable qui incite tant les organisations que les individus à innover dans leurs pratiques. En effet, chaque individu de son côté est appelé à innover dans sa manière de vivre en société afin de ne pas mettre son environnement en danger (respect des mesures barrières, utilisation de masques et produits désinfectants, abandon de certains comportements à risque, etc.). Nous avons des organisations qui prônent le travail par objectif, qui accordent plus de flexibilité avec le télétravail pour pallier l'absence des employés dans les services. Certaines qui sont plongées dans la recherche d'un vaccin efficace contre le Covid-19. Les étudiants comme les professeurs, de leurs côtés, revoient continuellement leur mode de travail afin d'être à la hauteur des attentes, etc. En un mot, le Covid-19 a mis toute l'humanité en chantier.

CONCLUSION

Pour étudier notre terrain de recherche, nous avons formulé comme question de départ : en quoi le changement lié à l'application de l'Arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux travailleurs peut-il influencer l'identité professionnelle des agents du service GRH d'ISOSL ?

Par la suite, inspirés des observations effectuées durant notre période de stage et des lectures approfondies d'articles scientifiques relatifs au changement organisationnel, nous avons réussi à problématiser notre question de départ en question de recherche : quelles stratégies les agents RH d'ISOSL adopteront – ils dans la construction d'une identité professionnelle liée au changement organisationnel ? En d'autres termes, le changement organisationnel induit-il un changement dans les modèles de culture et d'identité au travail ? Et si oui, quelles stratégies sont mises en place ?

Grâce à notre stage au sein de la structure et à nos différents entretiens avec 10 agents du service GRH d'ISOSL (trois responsables de bureau, trois jeunes agents et quatre séniores), nous avons pu effectuer un diagnostic organisationnel du département RH d'ISOSL. À la suite de notre analyse, nous avons constaté que le département RH a un fonctionnement hybride. Il est sous-tendu par trois logiques organisationnelles (les configurations bureaucratique, professionnelle et adhocratique) qui sont contradictoires, mais complémentaires. L'analyse de la structure informelle nous a présenté la bonne ambiance qui existe dans ledit département malgré quelques dysfonctionnements. Ainsi, nous sommes arrivés à la conclusion que deux grandes stratégies sont adoptées par les agents RH dans la construction de leurs identités face à l'implémentation de la procédure d'accueil et d'intégration au sein du département :

La première stratégie réside dans les jeux de pouvoir et d'alliances par le biais desquels les agents RH arrivent à se construire une identité professionnelle face au changement. En clair, ils vont s'appuyer sur les règlements et les valeurs du département pour négocier tacitement ou explicitement leurs intérêts divergents, et à partir de là, ils noueront des alliances qui les conduiront, soit à conserver leurs identités, soit à les modifier en faveur ou contre le changement.

La seconde est la création d'un réseau d'acteurs autour du projet avec l'entrée en scène du porteur du projet qui est aussi considéré comme un acteur réseau. Il se basera sur son charisme pour négocier l'enrôlement des parties prenantes et ajuster leurs intérêts divergents. Dès lors, il pourra modifier ou adapter l'identité professionnelle des acteurs face au changement et faire émerger une culture d'innovation à laquelle seront soumis tous les acteurs engagés pour le projet.

Partant de là, nous pouvons affirmer au terme de notre analyse que la construction identitaire des agents RH est pleinement ancrée sur les comportements stratégiques. C'est pourquoi l'introduction de

nouvelles normes d'accueil et d'accompagnement les incitera à adopter des stratégies qui, soit feront émerger de nouvelles identités, soit les aideront à conserver leurs identités existantes face au changement organisationnel (SAINSAULIEU Renaud, 1987) (CALLON Michel et LATOUR Bruno, 1986) (FRIEDBERG Erhard, 2009).

Certes, bien qu'il existe une bonne ambiance dans le département GRH, il convient de rappeler qu'il survient des moments où des différends émergent entre les acteurs. Nous avons notamment des malentendus liés à l'exécution des tâches chez les agents de bureaux (lenteurs, erreurs, etc.) et des mésententes liées aux prises de décisions stratégiques au niveau des responsables de bureau. Mais ceux-ci arrivent toujours à les surmonter, en se basant sur les valeurs défendues par le département.

À en croire GORDON Thomas : « *Les problèmes existent dans toutes les organisations et aucun n'est mauvais ou pathologique. En fait, une entité qui a peu de problèmes est une entité qui ne croit pas, ne change pas et ne s'adapte pas.* » (GORDON Thomas, 2011 : 159). Ainsi, il est souvent normal d'assister à des conflits dans le département GRH. Ce qui montre la bonne évolution de celui-ci. Cependant, les agents ne doivent pas laisser ces conflits prospérer, car ils pourraient achopper le bon fonctionnement du département et nuire à la cohésion des équipes, mais aussi à l'efficacité du travail.

Bref, dans notre travail, nous avons pu mettre en perspective l'innovation, l'acteur stratégique, et les dynamiques culturelles à ISOSL. En réalité, grâce à notre étude, nous avons réussi à comprendre, non seulement les jeux des agents RH face au changement, mais aussi les stratégies mises en œuvre dans la construction de leurs identités professionnelles, qui contribue, de la sorte, à régulariser le désordre engendré par l'implémentation de la procédure d'accueil et d'accompagnement au sein du département GRH.

Toutefois, cette étude à ISOSL nous amène à nous poser la question de savoir si la montée en puissance des projets d'entreprise ne constitue pas un nouveau moyen pour les employeurs de manipuler leurs salariés. Ne représente-t-elle pas, en outre, un retour déguisé du paternalisme ?

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

GORDON Thomas, 2011, *leaders efficaces : l'efficacité par la collaboration*, Éditions de l'homme, Paris.

MICHEAU-THOMAZEAU Sophie, THOMAS Laurence, 2014, *La boîte à outils de la Motivation*, Dunod, Paris, France.

MUCCHIELLI Alex, 1996, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (1^{er} éd.), Armand Colin, Paris.

NIZET Jean, PICHAULT François, 2000, *les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil Point, Paris.

PAILLÉ Pierre & MUCCHIELLI Alex, 2008, *Analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Collin, Paris.

SAINSAULIEU Renaud, 1977, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 2^e édition revue et augmentée (1985), Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.

SAINSAULIEU Renaud, 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Dalloz.

PIOTET Françoise et SAINSAULIEU Renaud, 1994, *Méthode pour une sociologie d'entreprise*, PFSNP, Paris.

❖ Articles

ALTER Norbert & LAVILLE Jean-Louis, 2016, « Les identités au travail », in Catherine Halpern éd., *Identité(s): L'individu, le groupe, la société*, Éditions Sciences, Auxerre, France, pp. 148-153. Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.halpe.2016.01.0148>

BARABEL Michel, 2017, « IX. Henry Mintzberg – Les configurations organisationnelles », in Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, Caen, France, pp. 129-150 <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0129>

CALLON Michel, 2012, « Quelle rôle pour les science sociale face à l'emprise grandissante du régime de l'innovation intensive ? », *Cahier de recherche sociologique*, n°53, pp. 121-165.

CALLON Michel et al., 1999, « Pour une sociologie de la traduction en innovation », *Recherche et formation*, Innovation et formation des enseignants, n° 31, pp. 113-126.

COLLIN Paul, et al., 2016, « VIII. Michel Callon et Bruno Latour. La théorie de l'Acteur-Réseau. », In Thierry Burger-Helmchen éd., *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, Caen, France, pp. 15-178. <https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0157>"

CATELLIN Sylvie, 2004, « L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire » *Hermès, La Revue*, Vol. 2, n°39. <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-179.htm> consulté le 13/3/2020.

DE ROZARIO Pascale & ROMELAER Pierre, 2018, « Les trois mondes sociaux de l'organisation », Article en ligne, disponible sur : https://www.researchgate.net/profile/De-Rozario-Pascale/publication/323521256_Les_trois_mondes_sociaux_de_l'organisation/links/5a995370a6fdccceff0e528d/Les-trois-mondes-sociaux-de-lorganisation.pdf

ERHARD Friedberg, 2009, « Pouvoir et négociation », *Négociations*, Vol 2, n° 12, p. 15-22. DOI : 10.3917/neg.012.0015. URL : <https://www.cairn.info/revue-negociations-2009-2-page-15.htm>

GRIMA François, 2017, « XXI. Michel Crozier – Acteurs et systèmes : l'analyse stratégique des organisations », In Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, Caen, France, pp. 331-342 <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0331>" +

MINTZBERG Henry, 1978, « Patterns in Strategy Formation », *Management Science*, Mai, Vol. 24, p. 934-948.

PAUGAM Serge, 2010, « Concepts », in Serge Paugam éd., *Les 100 mots de la sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris cedex 14, p. 44-102. URL : <https://www.cairn.info/les-100-mots-de-la-sociologie--9782130574057-page-44.htm>

PERRENOUD Marc et SAINSAULIEU Ivan ,2018, « Pour *ne pas* en finir avec l'identité au travail », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/8750>

PIOTET Françoise, 1998, « De quelques contributions récentes à une sociologie de l'entreprises », *Sociologie du travail*, 40^e année, n°1, pp 89-108.

RACINE Yvette, 1999, « Identité professionnelle à France Télécom », *Développements*, Numéro 19, pp.15-21.

SAIDA Rave-Habhab, 2011, « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites. », *Management & Avenir*, vol. 10, no. 50, 2011, pp. 78-104 <https://doi.org/10.3917/mav.050.0078>

SAINSAULIEU Renaud, SEGRESTIN Denis, 1986, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 28^e année, n°3, pp. 335-352.

VERLAET Lise & CHANTE Alain, 2017, « La notion d'autorité dans l'édition de la recherche : évolution des formes, changements d'autorité ? », *Communication & langages*, Vol. 2, N°192, pp. 27-46. <https://doi.org/10.4074/S0336150017012030>

❖ Publications officielles

Arrêté royal relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail du 25 avril 2007, publié au moniteur belge le 10/5/2007.

Association bruxelloise pour le bien-être au travail (ABBET), « Fiche 1.1 Un peu d'histoire ». Disponible sur : <http://www.abbet.be/Fiche-1-1-Un-peu-d-histoire>, consulté le 2/01/2021.

Bien-être et protection au travail _ Code sur le bien-être au travail _ Chapitre III_C.28 avril 2007_p. 305.

Convention collective de travail n°22 du 26 juin 1975 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise.

Loi du 4 août 1996, Bien-être et protection au travail, Dispositions particulières, chapitre I, art 2, alinéa 1.

❖ Autres

BELHOUT Dalale, 2017, « Négliger l'intégration d'un travailleur peut faire échouer son embauche », *Digitalrecruiters*, consulté le 03_12_2020 sur <https://cutt.ly/Dfmx2Yt>.

DEMEZ Gilbert, 2006, « Travail et bien-être au travail », *Libre-Eco*, consulté le 2/1/2021 sur <https://miniurl.be/r-3inu>

KOUKOURA K. Jacob et al., 2019, « Mise en place d'un dispositif d'aide aux corrections et aux surveillances des cours de récréation dans l'enseignement primaire officiel en FWB », Travail dans le cadre du cours en Approche des politiques sociales par la gestion de projet : le bien-être au travail, Université de liège, p.2-3.

SCHOENEAERS Frédéric, cours sociologie de l'action organisée (SAO), Master 1 en science du travail, à finalité approfondie 2019-2020.

WEBOGRAPHIE

<http://www.isosl.be/org/organizationhistory.aspx> _ ISOSL_ Consulté le 27_12_2020.

<https://miniurl.be/r-3inu> _ Libre ECO_ consulté le 2/1/2021

<https://cutt.ly/QhWzxcj> _ SPF, emploi, travail et concertation sociale_ consulté le 7/12/2020.

<https://cowork.io/fr/blog/temoignages/integration-salarie> _ Cowork.io_ consulté le 7/12/2020

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/plus-d-un-tiers-des-cdi-sont-rompus-avant-un-an> _ DARES_ consulté le 03/12/2020

<https://cowork.io/fr/blog/temoignages/integration-salarie> _ Cowork.io_ consulté le 07_12_2020.

<https://urlz.fr/eICK> _ consulté le 25/01/2021.

<https://cutt.ly/Rjc6KUy> _ Le grain ASBL_ consulté le 25/01/2021.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg _ consulté le 25/01/2021 _ dernière modification 23/01/2021.

ANNEXES

PROFILS INTERVIEWES A ISOSL N° 1

N°	Date	Pseudonymes	Durée	Description du Profil (Mots clés)
1	24/12/020	Justine	1h 33	Agent administratif_ 6 mois d'ancienneté_ Bachelier en RH_Master en Science du travail_ Agent polyvalent
2	29/12/020	Ingrid	1h06.28	Agent administratif_22 ans d'ancienneté_ Graduat en communication_Séniore accompagnatrice_spécialisé dans le paiement des salaires
3	29/12/020	Robin	1h14.51	Agent administratif_ 2 ans d'ancienneté_ Bachelier en RH_Agent spécialisé dans les maladies professionnelles.
4	12/1/021	Valentine	1 h	Agent administratif_plus de 30 ans d'expérience_ Séniore accompagnatrice_ agent polyvalent
5	25/02/021	Céline	1h00.32	Responsable de bureau _Master en science et gestion_6 ans d'expérience_ accompagnatrice des nouveaux agents administratifs_ Polyvalent (gestion de paie, de documents sociaux, etc.)
6	01/03/021	Alain	1h11.59	Responsable de bureau _Diplômé en comptabilité_30 ans d'ancienneté_ accompagnateur des nouveaux agents administratifs_ Polyvalent (gestion de paie, de documents sociaux, etc.)
7	06/01/021	Alice		Responsable administratif secteur C (chef de bureau)_ 3ans d'expérience_Master en gestion des ressources humaines_ accompagnatrice des nouveaux agents administratifs_ Polyvalent (gestion de paie, de documents sociaux, etc.)
8	15/02/021	Laurence	1h32.21	Agent administratif_ 6 ans d'expérience_ Graduat en droit_ séniore accompagnatrice_ Agent polyvalent.
9	16/02/021	Pauline	1h	Agent administratif_ moins d'un an d'ancienneté_ Bachelier en RH_Agent polyvalent
10	24/02/021	Laura	1h16	Agent administratif_ 9 ans d'ancienneté_ Bachelier en RH_ Agent spécialisé dans les engagements_ séniore accompagnatrice des nouveaux agents

GUIDE D'ENTRETIEN N°2

THÈMES	SOUS-THÈMES
Profils	- Formations suivies - Parcours professionnel - Années d'ancienneté dans l'organisation
Fonctions au sein du département	- Fonction au département - Conceptions des tâches - Description des tâches - Réalisation des tâches - Utilité de la fonction
Relations au travail	- Interaction avec les collègues - Les relations avec les collègues - Les situations à problème - Réaction en cas de difficultés
Projet d'implémentation d'une procédure d'accueil et d'accompagnement des nouveaux travailleurs	- Connaissance du projet - Opinion sur le projet
Impact sur les pratiques quotidiennes	- Modification des pratiques des agents - Les avantages et les inconvénients du projet - Implication dans le projet - Les éléments à débattre pour le projet - Éléments importants pour la réussite du projet - Les difficultés - Contribution pour la réussite du projet
Les relations entre les acteurs	- Avis sur les relations entre les travailleurs - Qualification des relations Est-ce que l'on peut dire que c'est une équipe soudée ? Comment et à quelle occasion communiquez-vous avec eux ? pourquoi ?

	Vous voyez vous en dehors des heures de travail (modèle affinitaire) ? pourquoi ? comment comptez-vous y accéder. Lorsque quelque chose ne va pas (au niveau professionnel et social) vers qui orientez-vous vos demandes, plaintes par exemple (vers la responsable, les collègues expérimentés, ou les collègues en général ? Suivez-vous des formations complémentaires (modèle de négociation) ? Investissez -vous ailleurs dans votre vie privée (tout en respectant leur vie privée), etc. Avec qui aimeriez-vous travailler pour la réussite du projet ? pouvez-vous les citer ? pourquoi ? avec qui éviterez-vous de travailler aussi ? pourquoi ? Pourriez-vous inciter les collègues réticents à s'investir dans le projet ? comment ? Que préconisez-vous pour faciliter l'adhésion de l'équipe dans le projet ? Avez-vous d'autres choses à ajouter ?
--	---