

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact de la socialisation organisationnelle sur
l'intégration au travail des nouveaux diplômés**

**Cas d'étude : L'entreprise privée CAAT de
Bejaia, l'entreprise d'assurance.**

Réalisé par :

M^{elle} : DAVA Crisalda

M^{elle} : MAJOR Clementina

Encadré par :

Dr. LANANE Massika

Année universitaire : 2014-2015

Remerciements

Nous tenons à remercier avant tout DIEU le Tout Puissant, qui à tout fait pour ce travail se réalise.

A notre encadreur D^r : LANANE MASSIKA, pour sa disponibilité, ses précieux conseils, ses suggestions, ses orientations et son soutien continu tout au long de notre travail. Ce travail n'aurait pu être réalisé sans la confiance qu'elle nous a accordée. Nous remercions infiniment les membres de jury du plaisir et l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'être présents le jour de la soutenance pour juger ce modeste travail.

Un grand remerciement au directeur de la CAAT Mr : MOHAND AMOKRANE KHIARI pour l'accueil, ses conseils et son soutien permanent dans les moments difficiles, que nous avons rencontrés durant notre recherche à la CAAT, Et à l'ensemble du personnel de l'entreprise CAAT 520 Bejaia qui ont collaboré et contribué à la concrétisation de ce travail.

A tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, et les membres administratifs du département de Science Humaine et Sociale, nos sincères remerciements.

Enfin, on remercie infiniment tous nos proches pour leur soutien durant tous les moments de l'enquête ainsi que celles et ceux qui ont participé que se soit de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail à DIEU, qui ma donnée la force et le courage, grâce à qui je suis arrivée à la réalisation de ce travail.

A mes chers parents Maria José Antonio N'zumba, et Filo Nzumba, à mon frère Jacinto de Assunção Major Capita et à ma sœur et son mari Jérusa de Fatima Major et Rogeiro Neto sans oublier mes neveux Rosmani et Ruben.

A ma chère tante Clenentina Jose da Silva et son mari Alberto dos Santos grâce à elle j'ai gagné la bourse d'étude, ma profonde gratitude envers elle.

A tout mes nièces, Janeth Clarice, Sueli Pombo, Jandira Kapapelo, Mizé, Gabriela, Maria Antonio, Eva Sebastiao, Ariel de Freitas et Edgar Kapapelo.

A mon chère et aimé petite amie Dorivaldo Fernandes Congo pour son soutien et encouragement au cours de ce travail.

A tout mes chères amis en spécial Olivia Joana Salanguero et son mari Edson Nascimento et son fils Roi Samuel, mon best Yannick Vieira, et Cesaltina Muchanga, Buker.

A ma chère amis et binôme Dava Crisalda et son mari Anderson Manuel et sa princesse Daphnie.

Et à tout ceux que je n'ai pas mentionné, de près ou de loin qui ont contribué à ce travail.

Qu'il me soit donné de formuler mes remerciements et dédicaces, signifie que la mission qui m'a été confiée, a été accomplie. Du moins j'ose espérer honorer les attentes et espoirs placés en ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail qui est le fruit de plusieurs Années d'études tout d'abord à Dieu le Tout-Puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience de mener ce travail à terme.

Mes chers et respectueux parents en récompense à leurs sacrifices et à leur clairvoyance qui nous ont servi et me serviront tout au long de ma vie.

Mes grands parents qui m'ont toujours encouragé durant mon parcours Universitaire, une spéciale dédicace à ma mère Olivia Auxilio Muiocha, et mon oncle Julio Auxilio Muiocha et sa femme Angelica Muiocha qui n'ont cessé d'exprimer vis-à-vis de moi, leur profond désir inconditionnel de me voir réussir.

Mon cher et aimé mari Anderson Manuel et à notre petite princesse Daphiny pour la force et courage qu'ils m'ont toujours donné.

Mes chers frères et sœurs pour leur soutien.

Mes cousines et cousins

Ma chère binôme « Clementina Major » et à toute sa famille.

Tous mes amis Yannick, Buker, Cesaltina, Clementina et Dorivaldo avec lesquels j'ai passé cinq années inoubliables

*Tous les enseignants de la spécialité de la Sociologie du travail et des ressources humaines
Tous les enseignants de la faculté SHS qui ont participé à ma formation durant mes cinq années du cursus universitaire sans les nommer, car la liste est longue et le risque est grand d'en oublier.*

Toutes les personnes que j'aime et qui m'aiment.

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
AGA	Agents Généraux d'Assurance
ANEM	Agence National d'EMPLOIE
CAAT	Compagnie Algérienne d'Assurance et Transports
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
EPE	Entreprise Publique Economique
GRH	Gestion de Ressources Humaine
IARD	Incendie, Accidents, et Risques Divers
RC	Responsabilité Civile
RHO	Ressources Humain d'Organisation
SGVM	Structure de Gestion de Valeurs Mobiliers
SPA	Société Par Action

Liste des tableaux :

N°	Titre de tableau	Page
1	Le processus de socialisation : intégration et régulation sociale	34
2	Catégorie de la socialisation chez Max Weber	37
3	Les caractéristiques de la population d'étude	83
4	Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein	89

Liste des schémas :

N°	Titre	Page
1	Organisation de la CAAT	68
2	Les différents services de la CAAT	71

Liste des annexes :

N°	Titre
1	Guide d'entretien
2	Organigramme de la CAAT

Sommaire

Sommaire :

La liste des abréviations.

La liste des tableaux.

La liste des schémas

La liste des annexes

Introduction I

Partie théorique et méthodologique

Chapitre I : La problématisation de l'objet.

Préambule	9
1) Les raisons de choix du thème	9
2) Les objectifs de la recherche	9
3) Les études antérieures	10
4) La problématique	20
5) Les hypothèses	23
6) Définition des concepts clés	23
Conclusion	28

Chapitre II: La socialisation organisationnelle

Préambule	30
1) Présentation du concept	30
2) Historique et évolution de la socialisation organisationnelle	30
3) Les précurseurs de la socialisation organisationnelle	32
4) Les domaines de la socialisation organisationnelle	38
5) Les phases de la socialisation organisationnelle	40
6) L'identité au travail	42
7) La question de l'identité	42
8) Socialisation et identité	46
9) L'impact de la socialisation organisationnelle sur les nouveaux recrutés	48
Conclusion	49

Chapitre III : l'intégration au travail

Préambule	51
1) Définition de l'intégration	51
2) Les théories de l'intégration	52
3) Processus d'intégration	54
4) Les étapes à suivre pour l'intégration d'une nouvelle recrue	55
5) L'intégration des nouveaux recrutés	57
6) Les enjeux de l'intégration pour les entreprises	60
7) Les tactiques individuelles d'intégration	61

8) L'impact de l'intégration et de régulation sociale	63
9) Une perspective contingente	64
Conclusion	65

Chapitre IV : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie

Appliquée

Préambule	67
a) Présentation de la CAAT	67
b) Présentation de la CAAT de Bejaia	70
1) Création et organisation	70
2) Les différents services de la CAAT	70
c) La méthodologie de la recherche	75
1) La Méthodes utilisée	75
2) Les techniques d'enquêtes	76
3) La Présentation de guide d'entretien	78
4) La population de notre enquête	79
5) L'échantillon de l'enquête	79
6) Protocole de la recherche	79
Conclusion	80

La Partie pratique :

Chapitre V : L'analyse et interprétation des résultats

Préambule	83
1) Les caractéristiques socio professionnelle des enquêtes	83
2) L'avis des enquêtes sur la maitrise de la tâche	85
a) Représentation du travail et capacité d'intégration	86
b) Entrée organisationnelle et capacité d'adaptation	87
3) L'avis des enquêtes sur la clarté de rôle	92
a) Identité et conflits de rôle	93
b) Expériences passées et acquises universitaires	95
c) Formation professionnelle des salariés	97
d) Intégration du groupe et gestion du rôle	98
e) Environnement et implication au travail	98
4) L'avis des enquêtes sur la socialisation et intégration organisationnelle	99
a) Socialisation organisationnelle et intégration professionnelle, le poids du marché du travail	100
b) L'étude de Van Maanen et Schein 1979	100
c) Situation du travail et interaction avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues	103

d) L'intégration au travail	104
5) L'avis des enquêtes sur l'apprentissage personnel et les exigences de poste.	105
a) Les sources du sentiment d'efficacité personnelle.....	107
b) La vérification des hypothèses.....	108
Conclusion	III
Liste bibliographique	IV
Annexes	V

Introduction

Introduction

Introduction

Les fluctuations économiques et sociales favorisent le développement des recherches sur la socialisation organisationnelle. En effet les entreprises adoptent de manière courante quelques pratiques visant à gérer la socialisation et l'intégration organisationnelle de leurs salariés.

Depuis plus de trente ans, de nombreux chercheurs se sont penché sur ce phénomène notamment pour déterminer les facteurs qui le facilitent et les conséquences que l'on peut en attendre. Ainsi il est établi que la socialisation organisationnelle est un enjeu central pour la performance de l'entreprise ou pour la fidélisation du personnel. De la même manière on sait aujourd'hui que les organisations qui prennent en charge leurs nouveaux diplômés de manière institutionnalisée (en leur appliquant des procédures d'intégrations prédéfinies) enregistrent de meilleurs taux de satisfaction, d'engagement, de fidélité ou de performance de leurs salariés que celle qui ont des procédures de socialisation plus informelles.

La socialisation organisationnelle, contribuent en partie à répondre à aux problèmes d'insertion au travail, dans cette optique le recrutement d'un nouveau diplômé, est une étape décisive pour l'entreprise. Maintenir le nouveau diplômé dans l'organisation semble difficile, pour cela, de nombreux responsables GRH font appliquer des théories les plus élaborées dans le sens de l'intégration et la socialisation des nouveaux diplômés.

Les travaux en ce domaine, montrent que la gestion de la socialisation organisationnelle des nouveaux diplômés, constitue un moyen d'agir sur leurs maintiens. En outre la gestion de ce processus influence également la performance au travail des nouveaux entrants. La socialisation organisationnelle représente donc un objet de gestion fondamentale pour les entreprises. En effet, les organisations qui réussissent cette phase de socialisation et d'intégration des nouveaux diplômés, bénéficient des avantages en amortissant les frais de recrutement engagé grâce à la valeur ajoutée fourni par meilleurs salariés.

Notre travail de recherche, se veut comme un prolongement logique de cette théorie de la socialisation, et le rôle qu'elle joue dans sa prise de considération et son application par les politiques de GRH envers les nouveaux diplômés dans le but de faciliter, de les mobiliser et d'assurer leurs adhésions aux valeurs performance au travail.

Ce travail est présenté en deux parties complémentaires : Une partie théorique et une partie pratique.

Introduction

La partie théorique est composée de quatre chapitres :

Chapitre I : concernant la problématisation de l'objet de la recherche, englobe les raisons et les objectifs du choix du thème, les études antérieures, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts.

Chapitre II et III : consacré à la socialisation organisationnelle et l'intégration au travail

Chapitre IV : est consacré pour la méthodologie appliquée dans la recherche.

Présentation de l'organisme d'accueil, Population mère, l'échantillon de l'enquête, la technique de l'échantillonnage, Méthode et techniques utilisées, Le protocole de la recherche.

Et enfin **la partie pratique** qui contient l'analyse des données investies dans notre terrain de recherche. Cette étape comportera un chapitre qui englobe : les caractéristiques socio professionnelles des enquêtés, l'avis des enquêtés concernant la maîtrise de la tâche, la clarté de tâche, l'intégration et la socialisation organisationnelle, l'apprentissage personnel et les exigences de poste, et la vérification de nos hypothèses, et on finit avec la conclusion.

Partie théorique

CHAPITRE I

La problématisation

de

l'objet

Préambule

Au départ d'une recherche ou d'un travail scientifique, le scénario est pratiquement toujours identique¹.

Ce chapitre est consacré pour mentionner nos raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique et les questions pertinentes, les hypothèses, la définition des concepts clés, les études antérieures et le cadre méthodologique qui concerne la méthode qu'on a choisi, la technique utilisée, notre pré-enquête et la présentation de notre échantillon.

Les Raisons du choix de thème

La socialisation organisationnelle est un concept qui offre une clé de compréhension de la relation entre l'individu et l'organisation.

Dans cette optique nous avons choisi ce thème par les raisons suivantes :

Raison objective

- ✓ Relever l'importance de la socialisation organisationnelle comme pratique de la Gestion des Ressources Humaines et facteur de l'intégration, ce qui pourra aider les entreprises à mieux cerner les tactiques de l'intégration.

Raison subjectif

- ✓ Développer nos connaissances dans le domaine de la sociologie du travail, plus spécifiquement la socialisation organisationnelle et l'intégration au travail sur le terrain.

Les objectifs de la recherche

Cette étude présente un intérêt de grande importance pour nous en se rapportant à la socialisation organisationnelle et nous aide à vérifier à quel niveau ces facteurs influent sur les catégories socio professionnelles qui peuvent procurer de l'intégration des nouveaux diplômés au travail. A partir de là, les objectifs visés par notre étude sont les suivants :

- ✓ Identifier les pratiques utilisées par les entreprises pour intégrer leurs diplômés.

¹Quivy RAYMOND, Campenhoudit LUC Van, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1995, P 9.

- ✓ Connaître les stratégies adoptées par l'entreprise pour manager son personnel afin que ce dernier soit intégré au travail.
- ✓ S'intéresser à la manière dont les nouveaux diplômés réagissaient face aux pratiques et procédures utilisées par l'entreprise.
- ✓ Comprendre la relation existante entre la socialisation organisationnelle, et l'intégration des nouveaux diplômés dans une entreprise.
- ✓ Le désir de découvrir la réalité du monde de travail pour connaître les domaines du travail dans différents secteurs et approfondir les activités de la gestion de ressources humaines.
- ✓ Comprendre comment elle s'intègre au travail et sa capacité à s'adapter dans ce nouveau milieu.

Les études antérieures

Les questions traitant du travail, de ses conditions, ses facteurs humains et techniques n'ont cessé d'alimenter les réflexions sociologiques diverses et multiples. Nombreuses sont les études qui ont été faites sur l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration au travail des nouveaux diplômés. En égard à cette situation, notre recherche est d'examiner l'apport de la socialisation organisationnelle sur l'intégration au travail des nouveaux diplômés, ont tenté de résumer l'essentiel de ces travaux.

La socialisation organisationnelle :

Dans le domaine de la socialisation organisationnelle parfois nommée aussi socialisation professionnelle, les recherches ont connu un développement considérable sur le plan individuel, des nombreuses recherches empiriques ont mis en évidence l'existence des relations significatives entre les tactiques de socialisation et d'autres variables clés, attitudinales et comportementales¹.

Afin de comprendre l'origine de cette diversité théorique, il est nécessaire de revenir aux sources des théories de la socialisation. En sociologie, la socialisation est un thème central qui permet d'expliquer comment les sociétés se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs et leur culture.

¹Les travaux de Benyakaub. A (2001) sur : la question de l'emploi en Algérie, marché du travail en Algérie (2003) et du PNUD. Et sur la demande et l'offre de formation et sur le dispositif de gestion du marché du travail et de promotion de l'emploi en Algérie.(2000)

D'un autre côté, les psychologues se centrent sur l'individu et analysent la socialisation comme un processus de formation de la personnalité et de développement de l'identité (Piaget, 1965). Pour eux, la socialisation est issue d'un processus cognitif individuel, et les phénomènes sociaux ne se comprennent qu'en étudiant les mécanismes psychologiques individuels. Certains chercheurs tenteront ensuite de dépasser cette vision duale de la socialisation pour proposer une approche interactionniste, fondée sur les relations sociales de l'individu avec les autres membres de la société (Habermas, 1981).

Cependant, cette richesse dans l'étude des facteurs et des implications de la socialisation organisationnelle cache de grosses lacunes quant à la définition même du concept, et à la manière dont il est mesuré.

Parmi les études qui ont été faites auparavant on trouve :

La 1^{ère} étude porte sur :

« L'ajustement au travail prend la thématique de l'intégration professionnelle sous l'angle de l'insatisfaction qui fait apparaître un changement et une mutation dans les modes de comportements », les travaux réalisés par Lofquist et Dawis, il s'agit des travaux développés dans la théorie psychologique et l'ajustement du travail de Lofquist et Dawis en 1984.¹

Ces travaux ont souligné l'importance et la possibilité de prédire les comportements en se référant à la notion de correspondance. Cette dernière stipule l'établissement d'une relation entre l'individu et l'environnement qu'elle soit de type complémentaire ou de congruent elle. Ces travaux ont pour tâche de schématiser le comportement humain dans lequel l'individu cherche à établir et à conserver une correspondance avec son environnement. Pour eux l'individu dans une situation de travail est caractérisé par les réponses de ce dernier aux demandes de l'environnement, et l'environnement répondant aux demandes de l'individu.

L'ajustement au travail est le résultat d'un processus dynamique et continu par lequel l'individu cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail. Enfin, La présence d'une correspondance minimale fait en sorte que l'individu demeure dans l'organisation et subséquemment, développe cette relation jusqu'à un point d'équilibre.

¹Il s'agit des travaux développés dans la théorie psychologique et l'ajustement du travail de Lofquist et Dawis en 1984.

Les résultats de cette étude révèlent que ces différents positionnements théoriques attribuent des buts divers à la socialisation. Pour les sociologues classiques, elle est d'abord un processus de constitution et de maintien des sociétés, alors que dans une approche plus marxiste, la socialisation est vue comme un instrument de contrôle du groupe social sur les individus.

Cette recherche (servant notre objet d'étude) est d'avoir montré que les premières études sur la socialisation organisationnelle n'ont donné lieu qu'à très peu d'études empiriques. En outre, les quelques mesures existantes portent exclusivement sur des indicateurs indirects de la socialisation organisationnelle (Fischer, 1986) : pour pallier la difficulté d'observer le concept latent de socialisation organisationnelle, les recherches se sont traditionnellement orientées vers une mesure des conséquences attendues de cette socialisation. Ainsi, les indicateurs classiques de la socialisation organisationnelle sont des attitudes aisément observables que la communauté scientifique sait mesurer, telles que la satisfaction au travail, l'engagement ou la performance au travail.¹

La 2^{ème} étude porte sur :

« *Les liens entre management des ressources humaines et les stratégies des entreprises* », cette recherche a été réalisée par Baker et Feldman 1991², l'échantillon de 120 personnes dans différentes entreprises aux États-Unis d'Amérique, la technique utilisée c'est le questionnaire dans le but d'identifier les pratiques organisationnelles.

Il relève de la théorie de la contingence dont la tradition est longue dans le domaine de la stratégie. Ces auteurs offrent un travail conceptuel qui s'appuie sur une base empirique exposant la force des liens proposés. Baker et Feldman proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les pratiques de socialisation sont utilisées de manière à faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise : 1^{ère} identifier les stratégies d'entreprise poursuivies (33%), 2^{ème} identifier le type de comportement des emplois requis pour la réalisation de la stratégie (34%) et 3^{ème} développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré (33%) pour identifier des orientations de rôle des nouveaux qui facilitent chaque type de stratégie de l'entreprise, Baker et Feldman s'appuient sur le modèle de Schuler

¹Serge PERROT, Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle, Revue de gestion des ressources humaines, N71, 2009, PP 23-42.

²Www. Cairn. Info .Fr. /PDF. BARGUES EMILE, pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE, communication au XVII^{ème} congrès de l'AGRHR, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management school, Reims, 05.2006, P38

et Jackson (1987) qui relie trois types de stratégies (stratégie d'innovation, d'amélioration de la qualité des produits et stratégie de réduction des coûts).¹

Le résultat de modèle de Baker et Feldman (1991) permet d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation qui favorisent l'orientation de rôle des nouveaux en adéquation avec la stratégie considérée.

A notre connaissance Baker et Feldman (1991) proposent un modèle qui identifie les orientations de rôle et pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à un élément contextuel, à savoir la stratégie concurrentielle des entreprises.

La 3^{ème} étude porte sur :

« *La typologie de tactique de socialisation organisationnelle* » cette étude a été réalisée par Van Maanen et Schein -1979².

La recherche dans le domaine de la socialisation organisationnelle s'est développée au milieu des années 1970, cette étude se focalise spécifiquement sur les actions mises en œuvre par une organisation pour structurer les processus d'intégration des nouveaux diplômés.

Cette étude apparaît comme le pilier central des travaux que s'intéressent aux manières de socialiser dans les organisations. Ces deux auteurs identifient six type de tactique de socialisation organisationnelle que permettent de caractériser les organisations des en fonction de leurs manière d'aborder la socialisation des nouveaux diplômés. Chaque type de tactique est caractérisé par un représentant les extrêmes d'un continuum.

Ces tactiques ne sont pas mutuellement exclusive, mais peuvent être simultanées et combinées, et il arrive que leur effets se renforcent, se neutralisent, ou entrent en conflit.

Le premier type de tactique « collective versus individuelle » renvoie au fait que les nouveaux entrants vivent une série d'expériences communes, ou au contraire, sont isolés et vivent des expériences uniques, indépendamment d'autres diplômés.

Le deuxième type de tactique « *formelle versus informelle* » les tactiques formelle consistent à concevoir des expériences de travail, des expériences de formation, des situations ou encore à produire de signes (uniforme, badges) que singularisent les diplômés des autres membres de l'organisation. A l'inverse la tactique informelle consiste à faire vivre aux

¹Www. Cairn. Info. Fr. /PDF. Bargues EMILE. Op cit, P 6.

²Ibid. P 54

diplômés des expériences identiques à celle du membre en place. La troisième tactique « séquentielle versus aléatoire » renvoie à la socialisation des individus durant leur carrière au sein d'une organisation, marqué par différentes transactions en effet, pour transiter vers certains rôles dans une organisation. Le processus de socialisation peut recouvrir un large spectre de missions et d'expériences qui nécessitent parfois plusieurs années de préparation. Avec les tactiques « séquentielles » l'organisation connaît les différentes étapes qui vont marquer la socialisation d'un individu et elle lui communique alors qu'avec les tactiques « aléatoires » la progression est plus ambiguë et non indiquée au diplômé. La quatrième tactique « fixe versus variables » dans le cadre des tactiques « fixe » les étapes du processus de socialisation sont associées à un calendrier est inexistant, autrement dit les séquences de socialisation existent et leur durées ne sont pas prédéfinies mais fonction du contexte. « *Il s'agit, là encore de tactique que renvoient essentiellement à la socialisation au cours de la carrière d'un individu dans une organisation* ». ¹

Ils notent que la carrière dans l'organisation est plus souvent marquée par des processus de socialisation variable car beaucoup de facteurs incontrôlables comme l'état de l'économie ou le taux de turnover influencent la date à laquelle une personne est promue à un échelon supérieur.

Le cinquième tactique « en série versus disjointe » renvoie au fait que le nouvel entrant soit accompagné ou non par un membre plus expérimenté qui assume des positions relativement similaires dans l'organisation et que endosse un rôle de modèle pour le diplômé. Dans le cadre de tactiques « disjointes » les diplômés ne disposent pas de modèles pour les renseigner sur la manière d'occuper leur rôle. Enfin la tactique « investiture versus des investitures » font référence au fait que les nouveaux entrants reçoivent de l'appartenance des membres de l'organisation des signes qui confirment ou qui infirment leur identité. ²

Le processus « d'investiture » ratifie l'identité de nouveaux à son arrivée. Et le processus de « des investitures » remplace l'identité à l'arrivée par une nouvelle identité en référence à l'identité d'organisation. La tactique « d'investiture » n'a pas vocation à changer le diplômé mais à tirer avantage des qualifications, valeurs et attitudes qu'elle possède déjà. Dans le cadre de « des investitures » le diplômé devra modifier certains éléments de son identité, doit suivre une série de règles et de régulations rigides et devra par fois accepter de

¹www.cairn.info. Fr / PDF. / Bargues EMILIE. Op Cit, P 54.

²Ibid, P 64.

s'auto-dénigrer publiquement. La tactique de « *des investitures* » peut prendre différents formes pratiques comme le fait d'effacer les symboles de identité à l'arrivée du nouvel entrant, de limiter ou d'isoler le diplômé de ses contacts extérieurs, de déprécier son statut, ses connaissances, ses capacités, de lui imposer de nouveaux symboles de prescrire et proscrire de manière rigide les comportements, de punir les infractions et de récompenser l'apparition d'une nouvelle identité.

Les résultats de cette étude est : de se focaliser sur les relations causales des tactique de socialisation, en formulent eux même des propositions sur l'effet de chacune d'elle sur certains comportements des diplômés et plus précisément sur l'interprétation du rôle qui leur est confié.

On prélève de cette étude que les connaissances sur la manière dont les organisations socialisent leurs nouveaux diplômés doivent être clarifiées. Les travaux sur la pratique exclusivement universaliste. Cette étude contribue à clarifier ces questions en explorant les pratiques et les tactiques de socialisation de nouveaux diplômés. Cette étude peut être qualifiée à identifier les liens entre connaissances théoriques initialement mobilisée et observation empirique. Le choix d'analyser un phénomène dans son contexte a conduit à choisir une stratégie de recherche par étude de cas particulièrement bien adaptée à cet exercice. Une étude de cas multiple à fin de comparer les pratiques et les tactiques de socialisation d'une organisation à l'autre.

La 4^{ème} étude porte sur :

« *Formes de contenu de la socialisation* » cette recherche a été réalisée par Fisher (1986)¹. L'absence de consensus au sujet de la socialisation rend en effet son opérationnalisation difficile.

Il fait remarque qu'au moment où il écrit, non seulement les recherches sur la socialisation professionnelles, on donne lieu à un faible nombre d'études empiriques mais surtout, que les mesures lorsqu'elles existent portent sur des indicateurs indirects.

En fait les recherches mesurent les conséquences attendues de la socialisation professionnelle. Ces premières recherches utilisent les indicateurs suivants : satisfaction ; engagement ; performance ; des recherches ultérieures on essaye de dépasser le relatif

¹ CDFISHER, Organizational socialization: An Integrative Review, Research in personnel and human resources management, vol.4, 1986, PP 101-145.

simplisme des premières études en se entrant sur l'identification de conséquence plus directes de la socialisation professionnelle. Elles ont donc tenté d'identifier les éléments qui devraient être maîtrisés à l'issue du processus de socialisation au travail. Selon Fisher existe des domaines comme : valeur, objectifs, normes et culture de l'organisation, la valeur, normes et relations avec le groupe de travail, le changement personnel lie à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle. Et c'est au cours de six premier moins sont essentiels pour l'apprentissage.

L'apprentissage ne s'arrête cependant pas au bout de six moins, et sa durée dépend de la complexité du domaine considérée.

Le niveau de connaissance et de compréhension des trois domaines de la socialisation est positivement associé à l'ancienneté. Pour mieux identifier les domaines ou contenus de la socialisation, il s'agit en particulier d'éviter le recours aux indicateurs secondaires.¹

Comme la satisfaction ou l'implication que restent des mesures certes importantes mais inappropriées. Cependant, le domaine individuel à travers les changements identitaire est une conséquence de la socialisation.

Fisher mentionne que la socialisation organisationnelle est un processus d'apprentissage dans lequel les individus ont besoin d'acquérir une variété d'information et de comportement afin de devenir des membres efficaces au sein de l'organisation. Souvent cette acquisition d'information et de comportement se fait par le biais de programmes d'orientation et de formation que permettent ainsi aux nouveaux diplômés de s'intégrer plus aisément a leur travail à leur environnement social et à l'organisation. En s'appuyant sur les travaux de Schein, Feldman, et Fisher ont identifié six formes de contenu de la socialisation : la premier les compétences d'exécution, la deuxième les relations interpersonnelles, le troisième les politique organisationnelles, le quatrième le langage organisationnelle, le cinquième les buts et valeurs organisationnel, le sixième l'histoire de l'organisation. Ces six domaines de contenu véhiculé lors de la socialisation permettent aux individus de mieux s'adapter à leur rôle au sein de l'organisation permettent les attentes et orientations prises par l'organisation en ce qui concerne la façon dont ils doivent assumer leur rôle. Ces différentes dimensions du processus de socialisation influencent significativement le sentiment d'appartenance des individus à l'égard de leur organisation.

¹ Maanen John VAN et Edgar HSCHEIN ,Toward a theory of organizational socialization, Researching organizational behavior ,1979, Vol I, PP209-264

Les résultats de modèle de Fisher est de contribuer à la performance des organisations car elle accélère la prise de poste, facilite l'intégration dans un collectif de travail et contribue à développer des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation. Et de connaître la fonction que les nouveaux entrants ont tendance à développer selon le type de procédures organisationnelles de socialisation et sur les fonctions individuelles déployées par les jeunes diplômés.

A notre connaissance il s'agit en quelque sorte d'une préparation psychologique à travers laquelle un candidat se défait progressivement d'anciens rôles professionnels et de son statut antérieur pour s'engager dans un nouvel univers, il va se préparer au changement et se créer un certain nombre d'attentes.

L'entrée de l'individu au sein de sa nouvelle organisation durant laquelle le nouvel arrivant va débiter l'apprentissage de sa nouvelle fonction et son nouveau rôle et faire ses premières relations professionnelles. Il va recevoir une multitude d'informations qu'il va devoir gérer et interpréter à son nouveau contexte à la réalité organisationnelle. Les domaines de socialisation permettent de mesurer ce qui a été appris et ce qui évolue durant le processus de socialisation.

Intégration professionnelle

Les questions traitant du travail, de ses conditions, ses facteurs humains et techniques n'ont cessé d'alimenter les réflexions sociologiques diverses et multiples. Vu la littérature abondante, j'ai tenté de résumer l'essentiel de ces travaux ayant une relation directe avec mon objet de recherche.

La 1^{ère} étude porte sur

« L'impact des groupes professionnels (l'entreprise ou l'organisme d'emploi dans notre cas) sur le processus de socialisation »¹.

La recherche a pour objectif d'étudier l'intégration (socio professionnelle) qui repose en grande partie sur l'activité professionnelle qu'a pour mission d'assurer aux individus une sécurité matérielle et financière des relations sociales, une organisation du temps et de l'espace, en somme une « *identité au travail* » l'organisation professionnelle selon Durkheim

¹Emile Durkheim, Leçons de sociologie, physique des mœurs et du droit, Ed : PUF, Paris, France, 1950, P47

rappelle aux individus les intérêts sociaux et les obligent à une discipline morale indispensable à l'intégration sociale.¹

Résultante logique de ce constat établi par Durkheim, les situations précaires dans l'entreprise sont donc, au moins partiellement l'expression d'une difficulté de cohésion du groupe professionnel, elle-même source d'insatisfaction pour les salariés et les transformations des conditions de travail ont conduit à affaiblir les solidarités des classes.

Ces travaux ont permis de souligner, par déduction que le travail occupait toujours une place fondamentale dans les mécanismes de socialisation et donc d'intégration sociale. Et montré que lorsque l'individu est abandonné à lui-même (manque d'intégration).il en déduit alors que « *le morale professionnelle sera d'autant plus développée et d'un fonctionnement d'autant plus avancé que les groupes professionnels eux-mêmes auront plus de consistances et une meilleure organisation.*² »

La 2^{ème} étude porte sur :

« *L'analyse des expériences vécues du chômage* »³

En Europe (principalement en France et en Angleterre), il y a eu depuis les années 1970 émergence d'un contexte socio-économique marqué par le chômage et la précarité. Nombre d'études ont porté sur l'analyse des expériences vécues du chômage, leurs objectifs visaient alors à mieux comprendre les processus qui conduisent tout à la fois à la diminution du niveau de vie, à l'affaiblissement de la sociabilité, à la réduction des solidarités, aux tensions familiales et à la dégradation de la santé.

Les résultats obtenus permettaient d'affirmer que les transformations des conditions de travail ont conduit à affaiblir les solidarités de classe.

Ces travaux ont permis de souligner, par déduction que le travail occupait toujours une place fondamentale dans les mécanismes de socialisation et donc d'intégration sociale. Un autre volet cette fois-ci concernant toute la littérature sociologique qui a pris naissance grâce au programme anglais de recherche empirique développé en Angleterre dans les années 1960 ;

¹SPAUGAM, Formes d'intégrations professionnelle et attitudes syndicales et politiques, Revue De Sociologie Française, Volume 40, Numéro 04, 1990, P717.

²É.DURKHEIM, Leçons de sociologie, physique des mœurs et du droit, Éd : PUF, Paris, France, 1950, P47.

³Jahoda M, Employment and unemployment, a sociological analysés, 1982 ; Schappes D, L'épreuve du chômage, 1981.

ces études avaient pour principal objectif d'analyser des attitudes sociales et politiques en fonction du rapport au travail et à l'entreprise (Lockwood 1966, Goldthrope 1968, 1969).

En Afrique et dans les pays du Maghreb (c'est le cas en Algérie), cette tendance à étudier la relation entre le marché du travail et l'intégration professionnelle tarde à s'affirmer. On peut reconnaître néanmoins que nombre de travaux récents ont vu le jour, il s'agit (à titre d'exemple) d'études dont les principales finalités étaient celles d'établir le lien étroit entre développement démographique et opportunités d'emploi¹, de l'appréhension des modalités d'insertion professionnelle dans le marché du travail² et de l'analyse multidimensionnelle du marché de travail³. Il faut cependant noter que ces études relevaient beaucoup plus d'une tendance privilégiant l'aspect économique et politique et moins l'aspect social.

Les différentes situations par rapport à l'emploi sont aujourd'hui hiérarchisées non pas seulement en fonction des niveaux de responsabilité et de pouvoir sur le lieu de travail, mais aussi, de plus en plus en fonction du degré de stabilité de l'emploi et de l'ampleur des avantages économiques et sociaux que procure l'activité professionnelle.⁴

Portée : constatations autour de :

- ✓ La peur des employés de perdre leur emploi ;
- ✓ La dégradation du marché de travail à fait naître chez les employés une forte angoisse face à l'avenir ;
- ✓ Insatisfaction par rapport aux salaires des employés dont le poste n'est pas directement menacée, de leurs conditions de travail et de leurs perspectives de promotion.

La problématique

En sociologie, les organisations sont considérées comme des sociétés à petite échelle orientées vers l'atteinte d'un objectif précis, commercial ou non, et dont les membres ont tous un rôle définis. L'évolution de la socialisation, processus touchant à la société dans sa globalité, vers la socialisation professionnelle, nécessite la transposition du groupe social en organisation et de l'individu en salarié. Or, le travail repose sur les valeurs organisationnelles, les capacités

¹On peut citer : GERAOUI D, Ajustement et développement au Maghreb, en Afrique subsaharienne et en Europe de l'Est (1993) et même Le rapport de la banque mondiale sur La croissance démographique au Maghreb(1990).

²Rapports du CREAD sur : L'insertion Professionnelle de la jeunesse (1989) et Les Perspectives de la Demande D emploi depuis l'indépendance,(1989).

³L'étude de l'ONS sur : La situation économique et Sociale, (1995), celle de l'OIT portant sur :les Emplois pour l'Afrique (1997) ou même celle de l'ECOTECHNICS sur :Le Secteur Informel en Algérie(1997).

⁴Il s'agit principalement des travaux de Baudelot. C (1997), Cézard. M, Dussert. F et Gollac. M (1992), Dubar. C (1991 et 1998), Vollokokof (1996).

requis, les comportements et les connaissances sociales et intellectuelles que doit incorporer le salarié (dans ce cas le nouveau diplômé).

Nous nous retrouvons aujourd'hui face à un contexte dans lequel des changements sociodémographiques et économiques bouleversent le marché du travail. Les entreprises vont dans ce sens se préoccuper de plus en plus de la gestion de la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants (dans ce cas le nouveau diplômé) pour tenter de le fidéliser sur le long terme.

La socialisation organisationnelle se présente comme « processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation »¹.

La socialisation organisationnelle : est une thématique qui connaît actuellement un intérêt marqué dans les recherches empiriques qui ont mis en évidence l'existence de relations significatives entre les tactiques de socialisation et d'autres variables clés, attitudinales et comportementales.²

« La façon dont les nouveaux diplômés sont socialisés influence leurs attitudes et leurs comportements. La socialisation influence aussi le niveau d'implication et d'engagements dans le travail dans ce sens, les relations interpersonnelles entre les jeunes diplômés et ces autres membres de l'entreprise sont les principaux canaux à travers lesquels les nouveaux diplômés acquièrent les connaissances nécessaires pour s'ajuster avec succès à leur nouveau contexte »³.

Le nouveau diplômé de l'université, se faisant recruter par le biais de l'ANEM, se trouve caractérisé par des acquis en adéquation avec la fonction qu'il doit remplir au sein de l'organisation d'accueil, une inexpérience dans le marché du travail ainsi qu'une incertitude professionnelle dues à la durée des contrats de travail (six mois) et de la rémunération qui en découle (moyennant douze milles dinars et une aide allant jusqu'à dix milles dinars) dans le cas d'organismes privés.⁴

¹ Delphine LACAZE, Le Rôle de L'individu dans la Socialisation Organisationnelle, (thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix- Marseille III, France, le 15 Décembre 2001, P 20.

² Les travaux d'A. Benyaroud, Op. Cit, P16

³ E WMORRISON et autres, Impression Management in the feedback seeking process : A literature review and research agenda, Academy of Management Review, 1991, vol 16, pp522-541

⁴ Circulaire n-° 04 – 19 datant du 25 décembre 2004

« Les supérieurs hiérarchiques procurent aux jeunes diplômés le support informationnel et émotionnel dont elles ont besoin pour s'intégrer socialement et être performant »¹.

En effet le processus d'intégration est souvent vécu selon M. Louis (1980)², comme une période de stress avec un niveau d'incertitudes très élevé vis-à-vis de l'organisation, par ailleurs des recherches ont été réalisées sur l'adéquation entre l'individu et l'organisation pour étudier les éventuels effets du niveau d'adéquation sur la qualité de l'intégrité.

Selon Feldman (1976), *« le terme intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle c'est-à-dire l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise, pour lui, la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation, les formations acquises à l'université préparent les étudiants à leur future profession »*.³

La clé de l'intégration semble donc résider dans un subtil dosage entre le respect et l'acceptation de la culture et des rites de l'entreprise et de l'affirmation de soi. Par ailleurs, la communication de l'employeur sur la culture, les valeurs du groupe et l'organisation interne commencent de ce premier contact avec le candidat. L'intégration se définit donc plus tôt à travers des objectifs qu'à travers une période de temps fixe et délimitée.

L'intégration professionnelle est un concept fortement lié à celui de la socialisation organisationnelle *« l'intégration est caractérisée par la mise en œuvre plus au moins fréquente, plus au moins intense des tactiques individuelles d'intégration pour atteindre un certain niveau de connaissances et de maîtrise des domaines de socialisation »*.⁴

L'organisation pour sa part dispose de ressources à travers lesquelles elle tente de satisfaire les besoins et les habilités de l'individu en terme de congruence de qualité et de décision d'emploi, l'organisation accommode le diplômé : en l'initiant d'abord à la tâche, pour que ce dernier se sente compétent et accepté comme partenaire de travail, puis au groupe

¹ Tayla N et Al BAUER, Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization, Journal of Applied psychology, 1998, vol 83 N° 1, PP72-83.

²Louis M. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering organizational setting, administrative science quarterly, June, vol. 25, P 226-251.

³Daniel Charles FELDMAN, A contingency theory of socialization, Administrative science quarterly, September 1976, Vol. 21. P 278-279.

⁴ Catherine FABRE, Delphine LACAZE, Présentation du Concept de Socialisation Organisationnelle, P 289. Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009

de travail pour que le diplômé se sente qu'on lui fait confiance et qu'il est accepté par ses collègues.¹

Cette situation de transition vécue par le diplômé durant son passage à la vie professionnelle porte à s'interroger principalement de cette manière : quel est l'impact des pratiques et procédures de la socialisation sur l'intégration des nouveaux diplômés ?

Cela dit, on peut dégager des questions secondaires qui peuvent clarifier cette question principale et qui sont énoncées comme suit :

- ✓ Comment permettre aux nouveaux recrutés d'arriver à une meilleure socialisation organisationnelle et intégration dans l'entreprise ?
- ✓ Durant le processus d'accommodation, quelle est l'influence du contrôle des tâches sur la satisfaction au travail du diplômé ?

Les hypothèses de recherche

L'entrée dans une nouvelle organisation est synonyme d'un profond changement, de ce fait les nouveaux diplômés se retrouvent dans une position délicate, ils se sentent obligé de faire valoir leur acquis au niveau intellectuel, ils sont face à la réalité du marché du travail.

Pour Joël Guibert et Guy jumel, les hypothèses « *sont les propositions formulées sur le phénomène étudié qui déterminent la pertinence de la recherche* ».²

Nous avons à cet effet développé deux hypothèses afin de répondre aux interrogations de la problématique qui tiennent compte du rapport de le nouveau diplômé à son emploi ;

- **La première hypothèse :**

Les nouveaux diplômés s'intègrent dans leur milieu professionnel en développant une stratégie individuelle basée sur la recherche de l'information afin de préciser leur rôle au sein de l'organisation.

- **La deuxième hypothèse :**

La satisfaction au travail est un sentiment qui résulte de l'appréciation personnelle, et d'une évaluation complexe des relations entre un personnage (soi-même) avec une situation vécue.

¹Daniel Charles FELDMAN, Op. Cit, PP 433-452, in : Nathalie DELOBBE, Olivier HERRBACH, Delphine LACAZE, Karim MIGNONAC, Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation Organisationnelle, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 274-277.

² Joël Guibert et Guy Jumel, Méthodologie des pratiques du terrain en sciences humaines et sociales, Édition Armand Colin, Masson, paris, 1997, P3

La définition des concepts

Pour éclairer notre recherche on a choisi quelque concept qu'on a vu clé à définir, en proposant une définition contextuel et une autre opérationnelle.

Socialisation

En psychologie sociale : « *la socialisation désigne le processus par lequel des individus intègrent les normes, les valeurs, les codes de conduite, de la société à laquelle ils appartiennent. Il peut être aussi le processus d'intériorisation des normes du milieu qui s'effectue à travers les habitus de classe.* »¹

Selon Guy Rocher, la socialisation est « *le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au cours de sa vie, les éléments socioculturels de son milieu, les intègrent à la structure de sa personnalité sous influence d'expérience et d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social ou elle doit vivre* ».²

Selon Jean Piaget : la socialisation est le produit d'un double processus d'assimilation-accommodation³.

L'assimilation est l'intégration des individus des normes et des valeurs du milieu, l'accommodation étant à l'inverse de façon dont les caractères propre de l'individu le façonnent et le réagissent à son environnement.⁴

Selon Anakwe et Greenhaus (1999) : la socialisation organisationnelle retient cinq dimensions pour mesurer les résultats de la socialisation : la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, la capacité à fonctionner dans son équipe de travail, la connaissance et acceptation de la culture organisationnelle et enfin l'apprentissage personnel.

Définition opérationnelle

De cette définition nous retenons que la socialisation est considérée comme un processus continu qui concerne l'individu tout au long de la vie.

Durant la phase d'accommodation (l'entrée organisationnelle), le nouveau diplômé cherche à devenir un membre participant et efficace, il maîtrise la tâche qu'il doit réaliser, il

¹ François Dortier JEAN, Dictionnaire des Sciences Humaines, 2 éditions, Sciences humaines, Paris, 2004, P781.

² Rocher GUY, Introduction à la Socialisation Générale, Paris, Seuil, 1970, P132

³ PIAGET Jean, biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs, Paris, Gallimard, 1967, P 203.

⁴François Dortier JEAN, Op Cit, 2011, P 6

s'intègre à son groupe, il doit éclairer son rôle, il doit apprendre personnellement, enfin il doit connaître les valeurs organisationnelles de l'entreprise.

Organisation

Selon Denis Segretin l'organisation « *est un regroupement autonome crée d'une façon volontaire pour coordonner de la manière la plus efficace possible des moyens en vue d'une fin particulière.* »¹

Selon E. Freiberg :

Les organisations se définissent comme « *des ensembles humains formalisés et hiérarchisés la coopération et la coordination de son membre dans l'accomplissement de buts données.* »²

Définition opérationnelle

Cette définition a le mérite de montrer qu'une organisation combine et associe les moyens les plus adaptés en vue de réaliser sa mission et ses finalités.

Socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider au statut de membre participant et efficace. Le processus passe par divers stades désocialisation qui renseignent sur l'évolution dans le temps de la socialisation de l'employé.³

Ainsi, pour Feldman, la socialisation organisationnelle est un processus dynamique. L'entrée organisationnelle et la façon selon laquelle l'individu est appelé à s'intégrer déterminant sa satisfaction et son implication au travail.

La définition de la socialisation organisationnelle ne fait pas consensus. Pour certains, elle permet de maîtriser un rôle en milieu de travail pour d'autres la socialisation permet une compréhension de la culture d'une organisation. Enfin, pour d'autres encore, elle renvoie au phénomène d'appartenance à une organisation.

¹ Denis SEGRETIN, *Sociologie de l'entreprise*, 2^e édition, Nathan, Paris, P70

² Jaune ETIENNE et autre, *Dictionnaire de sociologie*, 2^e édition, Hatier, Paris, 1997, P234.

³ Daniel Charles FELDMAN, *A contingency theory of socialization*, Op.cit PP 278-279.

Définition opérationnelle

L'importance de cette définition tient au fait qu'elle met en avant le poids de l'organisation (en termes de valeurs, capacités et comportements attendus) sur les efforts que doit fournir l'individu pour s'intégrer.

On le sait, l'homme ne peut entrer en relation avec autrui, agir dans un contexte donné ou inscrire son activité professionnelle dans un cadre particulier, sans que de la socialisation ne s'en suit. En ce sens, la socialisation professionnelle est un processus qui englobe tout ce que permet de maîtriser un rôle au milieu de travail, assurer une certaine compréhension de la culture d'une organisation ou encore, définir un certain rapport identitaire à une organisation.

L'intégration au travail

Pour Feldman, l'intégration de l'individu au travail survient lorsque la socialisation est complète. Pour cela, il doit découvrir les lois et les valeurs et les comportements appropriés. Cela doit lui permettre de comprendre et de donner un sens ce qui se passe autour de lui.¹

L'intégration est l'établissement d'une interdépendance plus étroite entre les parties d'un être vivant ou le nombre d'une société ou opération par laquelle un individu ou un groupe s'incorpore à une collectivité à un métier.²

Pour T. Parsons « *l'intégration sociale est le degré de conformité du comportement individuel et des groupes partiels à ceux qui attendent la collectivité au corps global* ».

Définition opérationnelle

Dans cette optique l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace.

La maîtrise de la tâche

C'est le travail qui doit être rempli par une ou plusieurs personnes soumises à certaines conditions et en un temps déterminé.³

¹Daniel Charles FELDMAN, Op.cit. P287.

² Paul ROBERT, Dictionnaire le Petit Robert, Nouvelle édition, Montréal, Canada, 1986, P 1016

³ Cadre Dictionnaire de Microsoft encarta, dicos, Microsoft, corporation, 2009, P106.

La maîtrise de la tâche pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.¹

Définition opérationnelle

C'est l'ensemble des travaux qui doivent être schématisés et réalisés par le nouveau recruté et mettre tous ses efforts dans un temps bien déterminé, et avec perfection.

L'apprentissage

C'est l'ensemble de processus de mémorisation mis en œuvre par l'animal ou l'homme pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de son environnement et de son expérience.²

L'apprentissage nous aide à déchiffrer, puis à sélectionner les informations qui nous sont adressées. Nous parvenons de la sorte, par tâtonnements successifs, à ne plus répéter les mêmes erreurs.³

Définition opérationnelle

L'acquisition de ces différents normes n'est nullement spontanée, des nombreuses étapes sont nécessaires, la compréhension n'intervient que très progressivement, réclame beaucoup de perspicacité. Seul un contact prolongé avec les réalités quotidiennes permet de mieux appréhender les marges de manœuvre dont on dispose.

Apprentissage personnel : celui qui s'initie à une activité et qui n'a pas encore acquis l'expérience, il va acquérir aussi des normes et des attentes qui régissent son comportement, du fait de son statut social ou de sa fonction dans un groupe où il appartient au sein de l'entreprise.

Evaluation

« Le système d'évaluation des employés est un acte de management stratégique. Il permet au chef de l'entreprise d'assigner aux employés des objectifs qui articulent le lien qui devrait exister entre le comportement quotidien de l'employé et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Par exemple, si une entreprise détermine que l'un de ses objectifs stratégiques est d'acquérir dix clients par semaine, l'évaluation servira comme un outil de mise au point

¹ Goudarzi KIANE, La Socialisation Organisationnelle du Client dans les Entreprises de Service, édition Dalloz, Paris, 2002, P10.

² <http://www.Larousse.Fr/apprentissage/4748>

³ Gilles FERREOL, Dictionnaire de Sociologie, 3^{eme} édition, Armand Colin, Paris, 2004, P5

*périodique qui permet au manager de mesurer le progrès de son équipe par rapport à l'objectif stratégique assigné ».*¹

Définition opérationnelle

Pour qu'une personne s'intègre dans une entreprise, il faut d'abord qu'elle soit recrutée et avant d'être recrutée la personne subit des évaluations pour que le responsable hiérarchique soit certain qu'elle a les aptitudes pour occuper le poste. De même pour les anciens travailleurs, les responsables hiérarchiques font des évaluations pour savoir s'il est toujours capable de rester dans son poste ou pas et aussi s'il peut recevoir une promotion. Donc les responsables hiérarchiques d'une entreprise font des évaluations pour pouvoir choisir et rester avec les bons éléments et écarter les mauvais.

Le nouveau diplômé

Peut être défini comme un nouveau venu dans une organisation, une personne appelée à intégrer un nouvel environnement de travail.

Définition opérationnelle

Le nouveau diplômé

Les nouveaux diplômés trouvent dans la CAAT un milieu fonctionnant selon ses propres normes et valeurs. Pour s'intégrer et se socialiser au groupe de travail, les employés récemment recrutés ont besoin d'un certain temps d'adaptation à leur poste

Le nouveau diplômé doit répondre aux exigences dans sa nouvelle mission et au-delà, garantissent le bon fonctionnement du système de Management de la qualité ainsi que le respect des exigences clients.

Conclusion

Le chapitre porte sur, les raisons du choix de notre thème et les objectifs visés à atteindre durant notre recherche ainsi, la problématique qui s'est basée principalement sur l'identification des questions à poser dans notre enquête et de faire une présentation générale sur le problème de la recherche, précisément sur la socialisation organisationnelle et intégration au travail qui est bien devenue une nécessité de survie de toute entreprise, pour ce qui concerne les hypothèses, nous avons commencé à les décortiquer et faire l'analyse

¹Sid Ahmed BENRAOUANE, Le Management des Ressources Humaines, édition 5020, Alger, 2010, P103

conceptuelle pour arriver à la définition des concepts clés, et enfin nous avons présenté quelques études antérieures qui soulèvent la question de la socialisation organisationnelle et intégration au travail.

CHAPITRE II

La socialisation

organisationnelle

Préambule :

Nous allons présenter dans ce chapitre qui traite l'origine du concept de socialisation organisationnelle, nous étudierons ses impacts et nous verrons qu'elle peut être intégrée à la gestion des carrières au tant que processus de transition, la socialisation organisationnelle est compose des différents phases, la plus intense étant l'intégration c'est-à-dire l'entrée dans l'organisation.

1. Présentation du concept

Le concept de la socialisation, issu de plusieurs disciplines comme la sociologie et l'anthropologie, connaît un regain d'intérêt dans les recherches récentes, anglophones et francophones. Pour étudier la socialisation, il est nécessaire de choisir un angle de travail. Ce choix ne peut s'effectuer sans une analyse préalable des travaux déjà réalisés. Pour comprendre les différents courants de recherche sur la socialisation, il est nécessaire de revenir aux origines.

2. Historique et évolution de la socialisation organisationnelle

La socialisation concerne un domaine d'étude très étendu, elle intervient ainsi dans plusieurs champs d'investigation scientifiques.

On peut considérer que l'étude de la socialisation commence à la fin du XIX^e siècle, lorsque le besoin de mieux connaître les faits sociaux apparaît. La socialisation n'appartient pas à une discipline particulière, même s'il est communément accepté que ses origines sont à rechercher le champ de la sociologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. Ce que l'on peut affirmer, que la socialisation est un concept fondamental pour les sciences sociales.¹

Dans un premier temps, le phénomène est considéré comme un processus global qui agit sur l'ensemble d'une société humaine. La socialisation correspond alors un processus d'acquisition par lequel les individus apprennent les connaissances, les compétences et les dispositions qui font d'eux des membres plus au moins efficaces d'un groupe social. C'est également un processus de transmission des rôles, des comportements, des valeurs et des attitudes appropriés dans un groupe social. La socialisation permet d'une part à l'individu de s'intégrer dans la société et d'autre part, à la culture de se transmettre. La socialisation se produit donc par un double mouvement de transmission et d'acquisition.

¹ Delphine LACAZE, Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, (Thèse de Doctorat), soutenue à l'université Aix- Marseille III, le 15 décembre 2001, P48.

D'un point de vue fonctionnaliste, la socialisation apparaît comme un processus indubitable, la société se perpétue grâce à la contrainte normative à laquelle est soumis l'individu ; une vision interactionniste offre pour sa part une autre grille de lecture, en ce que, l'acteur est doté d'une liberté suivant laquelle il évolue dans les groupes. « Car, si le modèle traditionnel programme les biographies individuelles selon des clivages simples comme les partitions biologiques homme/femme et jeune/vieux, toutes deux recoupant la partition sociale dominant/dominé, et les organise en étapes rituellement marquées et célébrées ; notre modèle post-industriel renvoie à des apprentissages de plus en plus hétérogènes qui ne s'inscrivent plus dans la séquence stable classique, devenue désuète, enfance-école-travail-retraite.¹ »

Il semble donc nécessaire de se positionner par rapport à telle ou telle grille, les récentes recherches effectuées optent pour une approche *conceptualisée* de la socialisation.²

En reconnaissant que la socialisation n'est jamais totale ni terminée. Berger et Luckman (1966)³ introduisent la distinction entre socialisation primaire et socialisation secondaire. Leur approche constructiviste va permettre d'élargir le concept de socialisation, longtemps cantonné à l'étude des enfants et des adolescents, pour enfin intégrer le monde professionnel.

La mission première et explicite des organisations n'est pas de socialiser les individus qui y travaillent, mais de produire des biens ou de délivrer des services à une certaine catégorie de publics. Toutefois, sans aucune cohésion, sans groupe social interne, l'organisation n'est pas capable de fonctionner. Les intérêts des employés et des salariés sont divergents, mais ils doivent néanmoins s'entendre : pour que les négociations parviennent à des compromis codifiant à la fois les exigences requises pour les employeurs et les qualités acquises par les salariés et légitimés par l'Etat, il faut que les partenaires parviennent à construire des espaces communs de rationalité à partir de logiques différentes. Il faut donc qu'ils partagent un processus conjoint de socialisation impliquant une action commune (le procès de travail), des représentations communes (un modèle de la compétence) et des

¹Haecht Ann VAN, La socialisation des transitions, ou le problème sociologique lié à l'articulation éducation/marché d'emploi, Actes du colloque : Les collègues en changement depuis dix ans, Analyses Sociologiques, INRP, Paris, 08-09 mars 1988, PP 21-30, P22.

²François RUPH, Le sentiment de compétence et l'apprentissage chez l'adulte, Département de Psychopédagogie et d'andragogie Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal, Montréal, Canada, Avril 1997, P2.

³ Peter BERGER ET Thomas LUCKMANN, The social construction of reality, A treatise of the sociology of knowledge, 1966, traduction par Méridiens Klincksieck: La construction sociale de la réalité, Dalloz, Paris, 1986, P80.

interactions positives. Ainsi, afin d'atteindre des objectifs, l'organisation et ses membres doivent se socialiser mutuellement.¹

3. Les précurseurs de la socialisation organisationnelle

Le concept de socialisation se retrouve, d'une façon ou d'une autre, au cœur des problématiques des différentes sciences sociales et a été abordé de diverses manières différentes par les fondateurs des sciences sociales. Auguste Comte (1798-1857), Emile Durkheim (1858-1917), Karl Marx (1818-1883), Max Weber (1864-1920), Ferdinand Tönnies (1855-1936), Sigmund Freud (1856-1939) se sont tous intéressés au processus de socialisation de l'homme dans son milieu social. Selon les traductions de différentes sciences sociales, c'est tantôt la transmission de valeurs, de règles, de comportements et d'attitudes par le groupe social tantôt l'acquisition de ces éléments de la culture par l'individu qui est étudiée. Ainsi, les différents champs de littérature sur la socialisation peuvent être distingués en fonction de leur positionnement par rapport à la dialectique individu/société.²

D'un côté, la socialisation peut être abordée sous l'angle de la domination du groupe social sur l'individu (les premiers sociologues, les anthropologues culturalistes et les fonctionnalistes). La socialisation devient alors une sorte de conditionnement. Selon cette conception, l'individu est le produit de la société.

De l'autre côté, l'individu peut être considéré comme l'unité originelle de la réalité sociale (les psychologues). Ce positionnement a sans doute été influencé par l'émergence de la contestation sociale.

Enfin, érigées comme tentatives de dépassement de cette dialectique, d'autres théories ne supposent pas la prédominance d'une unité d'analyse sur l'autre. Ce sont les théories issues de la sociologie interactionniste. Elles permettent de comprendre la construction de l'identité des individus à travers leurs interactions sociales.³

Les premières sociologues « *une prééminence de la société sur l'individu plus au moins marquée* »

Pour illustrer les premiers travaux en sociologie, en rapport avec le dialectique individu/société dans l'étude de la socialisation, nous avons retenu Marx, Durkheim et

¹Claude DUBAR, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, Paris, 2000, P29

²Delphine LACAZE, Op. Cit, P 48

³Ibid. P50

Weber. Les théories de ces trois auteurs progressent d'un individu soumis à la société vers l'individu autonome, intègre dans la société moderne.¹

3.1 Karl Marx « le déterminisme impersonnel du capitalisme »

Marx a été souvent cité dans les manuels de sociologie ainsi que dans des publications portant sur la socialisation pour sa vision impersonnelle de la société. Selon lui, la vie matérielle domine le développement de la société. Par son travail, l'homme se produit lui-même et produit la société. L'anatomie de la société doit être recherchée dans l'économie politique. La conscience individuelle est formée par les structures sociales, indépendantes des individus. Ainsi, le travail de Marx, qualifié de sociologie économique, insiste sur la prédominance des mécanismes impersonnels dans la régulation des interactions sociales. La plupart des travaux ensuite réalisés sur la socialisation sont en opposition avec la vision de Marx, ainsi, Marx a permis le développement de courants de recherche qui, s'inscrivant à l'encontre de sa vision impersonnelle, insistent sur l'importance des relations sociales dans le processus de socialisation.²

a. Emile Durkheim : la socialisation, double processus social

➤ Les composantes du processus de socialisation

Emile Durkheim scinde sa théorie de la socialisation en deux processus sociaux bien distincts, l'un dit d'intégration et l'autre de régulation.

Le processus d'intégration suppose que le groupe social dont l'individu est un élément indissociable est attiré (tout en étant approprié) par la société qui forme un ensemble indivisible. Steiner³ note à cet égard que ce processus passe par *des interactions fréquentes entre les membres du groupe, par l'existence de passions uniformes dans le groupe, enfin par la poursuite de buts communs.*

Le processus de régulation sociale, autre volet de la théorie durkheimienne de socialisation, plus qu'une intégration limpide, s'appuie sur *la régulation et l'harmonisation des comportements de ces individus.* Aux interactions fréquentes (dues au processus d'intégration) se substituent progressivement l'existence d'une hiérarchie sociale considérée comme juste et légitime par les individus. Des passions adaptées pour chaque individu

¹Delphine LACAZE, Op. CitP50

² Ibid. P50

³ Philippe STEINER, Sociologie de Durkheim, Éd. La Découverte (4^e), Paris, France, 2004, P43.

(suivant la place occupée dans la hiérarchie) remplacent les interactions fréquentes entre les individus et leur poursuite de buts communs.

Ce double postulat est vital, il convient aussi d'ajouter que Durkheim le fusionne par la suite aux trois niveaux de la définition des types sociaux produite dans *les règles de la méthode sociologique*. L'idée que se forge Durkheim de la socialisation tente ainsi un croisement entre le double processus (intégration-régulation) tout en différenciant trois niveaux d'intervention qui jalonnent l'objet social. Les faits de morphologie sociale, premier niveau de lecture de la théorie de Durkheim, sont étroitement liés au processus d'intégration sociale, ils sont reconnaissables du fait d'un système d'échange entre les individus qui se manifeste par des interactions fréquentes, ils sont aussi le produit d'autres groupes sociaux (ou institutions de socialisation) dont la famille ou le groupe religieux sont l'exemple. Quant au processus de régulation (qui est synonyme d'individuation progressive) il n'est tributaire que de l'aspect lié à la division du travail, le rôle modérateur de la société (souligné auparavant) hiérarchisant les interactions sociales, segmente indubitablement la trajectoire, mais aussi l'amplitude et les limites de ces dernières.¹

Tableau N° 1 : le processus de socialisation : intégration et régulation sociale.²

Niveau d'intervention	Processus de socialisation	
	intégration	Régulation
Morphologie sociale	Interaction des agents	Hiérarchie sociale
Physiologie sociale	Uniformisation des passions	Modération des passions
Représentation	Buts communs	Justice et légitimité de la Hiérarchie

¹Émile DURKHEIM, *Le Suicide, Étude de sociologie*, Éd. PUF, Paris, France, 1897, P276.

² Philippe STEINER, *Sociologie de Durkheim*, Éd. La Découverte (4e), Paris, France, 2004, P47.

Le tableau fait ressortir trois idées importantes :

- La société est la somme des individus qui sont en interactions les uns avec les autres et de ces interactions naissent des formes sociales bien diverses ;
- Les représentations sont le fruit de la poursuite de buts communs, d'identification aux normes et aux valeurs d'une société ;
- Le social domine l'individu en exerçant une force coercitive sans que ce dernier soit nié.

3.2. Max Weber et la rationalité dans les sociétés modernes

La pensée de Max Weber cherche à comprendre la spécificité de la société moderne ; ce double effort théorique et méthodologique s'écarte d'une manière très distincte des lectures heuristiques dans lesquelles Weber critique avec une virulence l'aspect synchronique.

Charles-Henry Cuin rappelle la différence entre les deux perceptions de Durkheim et de Weber, il note que : « *La sociologie webernienne repose sur un paradigme individualiste. Les phénomènes macro sociaux (les institutions sociales) sont conçus comme résultants de l'agrégation de conduites individuelles, c'est-à-dire d'actions concrètes d'individus concrets. Leur explication requiert donc celle de ces conduites et, par effet, leur « compréhension » c'est-à-dire la saisie de leur signification, de leur sens. Ce sens est constitué par les « motifs » qui ont poussé l'acteur à adopter une conduite particulière.* »¹

Weber refuse toute lecture qui privilégie l'unité fonctionnelle du social. A l'encontre de l'analyse que fait Durkheim du processus de la socialisation, Weber, adopte une approche individualiste qui émane premièrement de sa définition du social. Pour Weber, le social est *tout comportement qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel il oriente son déroulement.*²

Pour Weber donc, l'activité sociale significative (du point de vue sociologique) a d'une manière exclusive soit le caractère rationnel logique ou strict, soit, le caractère émotionnel, basé sur l'introspection (ce qu'il appelle aussi esthétique-réceptive). Ces deux aspects de l'activité sociale entrent en ligne de mire dans la sphère intellectuelle ou celle du vécu, et *l'antagonisme des valeurs ne sévit pas uniquement entre des activités différentes comme la*

¹Cuin Charles-Henry, *Émotions et rationalité dans la sociologie classique : les cas de Weber et Durkheim*, Autour de l'épistémologie de la sociologie et de la sociologie des sciences : des débats, un réexamen, Revue Européenne des sciences sociales, Numéro XXXIX-120, Année 2001, P 83.

²Max WEBER, *Économie et Société*, Tome 1, Édition Plon, Paris, France, 2000, P28

*politique, l'économie ou la morale. Il affecte aussi de l'intérieur une même activité*¹. Le caractère rationnel logique est appréhensible d'une façon claire, car il pénètre l'esprit sans ambiguïté ; la routine qui caractérise l'activité sociale introspective, confère tout aussi bien, une univocité de compréhension au caractère rationnel logique.

Or, comme l'écrit Weber, *la sociologie se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et d'expliquer causalement son déroulement et ses effets*.² L'explication causale d'une activité sociale ne peut être convaincante que si elle est abordée au moyen d'une construction idéal-typique, cette dernière est d'ailleurs, pour Weber, le moyen méthodologique le plus approprié qui puisse fournir une analyse pertinente des portées du social car elle tient à fournir l'explication scientifique des deux caractères soulignés précédemment, par les moyens employés logiquement, mais aussi tout en considérant le caractère émotionnel en tant que déviation. Weber note que : *c'est dans cette mesure (la construction idéal-typique) et uniquement pour ces raisons de convenance méthodologique que la méthode de la sociologie compréhensive est rationaliste*.³

➤ **Socialisation communautaire et socialisation sociétaire :**

Pour Weber, la « communalisation », désigne une relation sociale lorsque, et tant que, la disposition de l'activité sociale se fonde –dans le cas particulier, en moyenne ou dans le type pur- sur le sentiment *subjectif* (traditionnel ou affectif) des participants *d'appartenir à une même communauté*. La « *socialisation* » est une relation sociale, lorsque, et tant que, la disposition de l'activité sociale se fonde sur un *compromis* d'intérêts motivé rationnellement (en valeur ou en finalité) ou sur une *coordination* d'intérêts motivé de la même manière.⁴

¹Max WEBER, Op.cit. P 41-43.

²Claude DUBAR, La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Édition (3e) Armand Colin, Paris, France, 2002, P90.

³ Max WEBER, Op.cit. P32

⁴Ibid. P78

Tableau N° 2 : Catégories de la socialisation chez Max Weber.¹

	Socialisation «communautaire »	Socialisation « sociétaire »
Types d'actions	Traditionnelle/ Émotionnelle	Rationnelle en valeur / rationnelle en finalité
Relation sociale dominante	Solidarité héritée	Entente par engagement, mutuel volontaire
Fondement de la régularité	Coutume	Intérêts spécifiques
Ordre légitime	Croyance religieuse Abandon au leader	Fois dans les conventions Droit Valeurs
Fondement de légitimité	Traditionnelle / charismatique	Légale- rationnelle
Forme dominante de disposition	Sentiment d'appartenance en commune	Compromis ou coordination d'intérêts motivés rationnellement
Types de groupements	Famille Autres communautés affectives	Institution Nation Entreprise Association

¹Catégories de la socialisation chez Max WEBER, in : Claude DUBAR, La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Édition (3e) Armand Colin, Paris, France, 2002,P 91.

La distinction que fait Weber entre communalisation et socialisation (conjointement appelés : socialisation communautaire et socialisation sociétaire) puise ses ressources dans celle de Tönnies. Pour ce dernier, la communauté est la matrice fondatrice de la vie sociale, les membres d'une communauté sont agis par les mêmes rapports et leurs interactions, leur mutuelle influence fondent leurs spécificités ainsi que des rapports organisés dans lesquels les individus s'identifient.

Toute communauté est définie par le triptyque : filiation, alliance et consanguinité qui permet la communication des consciences individuelles et joue tout autant un rôle de référentiel social car les individus d'une même communauté se comportent par rapport à un noyau déjà préétabli dans lequel tous les individus se reconnaissent.

Weber se démarque de la conception de Tönnies et voit dans la distinction qu'il opère un critère subjectif, Weber affirme, en effet, que *la grande majorité des relations sociales ont, en partie, le caractère d'une socialisation communautaire, en partie celui d'une socialisation sociétaire*¹. Pour Weber, la construction d'idéaux-types a pour objectif de rendre compte de la possibilité du glissement de ces concepts dans une situation sociale donnée.

Weber, par la suite, se démarque de Tönnies en estimant que les deux processus de socialisation ne sont pas totalement séparés et qu'ils sont deux dynamiques différenciés de l'acceptation des relations sociales, Lacaze note à cet effet que *si l'appartenance à une communauté ne résulte pas, la socialisation sociétaire est un processus volontaire. C'est la recherche optimale de l'intérêt commun qui pousse des personnes non liés biologiquement à s'organiser ensemble. La socialisation sociétaire n'est donc pas selon Weber, un conditionnement d'individus passifs*². La recherche de l'intérêt commun est ce qui explique le passage historique d'une forme communautaire à une forme sociétaire et la rationalisation apparaît dans le remplacement des accords fondés sur les relations fondamentales que sont : les liens de filiation, d'alliance et de consanguinité, par le droit sociétaire qui régit l'activité humaine.

4. Les domaines de la socialisation organisationnelle

Les domaines de la socialisation organisationnelle ont fait l'objet d'analyses théoriques et d'investigations empiriques à l'origine de sept échelles de mesure développées à ce jour.

¹Max WEBER, Op.cit. P79.

²Delphine LACAZE, Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, Thèse de doctorat, soutenue le 15 décembre 2001, P57.

Cependant Émergeant des définitions basées sur les contenus, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. L'approche processuelle reste incomplète car elle n'indique pas précisément en quoi consiste le fait d'être socialisé.¹

Le modèle de Fisher(1986)

La socialisation est un apprentissage et un processus de changement. Une question importante concerne ce qui est appris et ce qui est modifié. À son arrivée la personne doit découvrir ce qu'il est important d'apprendre et de qui l'apprendre. Fisher résume en quatre points le contenu de cet apprentissage.

- Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture...

Le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, les systèmes de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. En internalisant les valeurs de l'organisation, le nouveau salarié atteint un certain niveau d'acceptation mutuelle qui lui permet de se rapprocher du « cœur » de l'organisation.

La socialisation organisationnelle concerne beaucoup d'autres processus d'apprentissage. Ces autres domaines d'apprentissage sont peut-être même plus importants que l'internalisation des valeurs pour le bon fonctionnement des entreprises.

➤ Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés...

Le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié. Découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation.

➤ Comment faire le travail, compétences et connaissances requises

Même si la nouvelle embauche est de jà forme pour occuper son poste, il doit encore apprendre les procédures, les règles, le jargon spécifique à son lieu de travail. Il est aussi parfois nécessaire d'acquérir certaines capacités physiques de rapidité, de précision,

¹ Nathalie DELOBBE et autre, Comportement organisationnelle, contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle, volume 1, édition de Boeck, Bruxelles, 2005, P279.

d'endurance, de force...enfin, pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.

➤ **Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi**

Les nouveaux diplômés ont besoin d'adapter leur identité à leur nouvelle situation de travail. Le processus se fait naturellement. En effet, au début de sa carrière dans une organisation, un individu apprend sur lui-même et établit ses « ancrs de carrière » : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs.

Le changement personnel peut aussi se traduire par une modification de son comportement, de son mode d'interaction et de la façon de se vêtir.

Les modèles de domaines de socialisation autorisent ainsi une approche différenciée du niveau de socialisation d'un individu dans une organisation.¹

5. Les phases de la socialisation organisationnelle²

La socialisation étant un processus de transition et de changement, plusieurs chercheurs se sont interrogés sur les différents phases ou stades de ce changement.

➤ **La socialisation anticipée**

Les chercheurs constatent que la socialisation organisationnelle débute avant l'entrée d'un individu dans une organisation. Cette phase dure en moyenne un mois et commence lors de la formation acquise à l'université et du recrutement.

Par ailleurs, lors du processus d'embauche, le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui lui permet d'élaborer des images et formuler des attentes. Il peut obtenir ces informations directement de la part de l'organisation, mais aussi par des recherches personnelles, par les media ou encore par le bouche à oreille. Ce processus de socialisation a pour objectif de faire partager les valeurs de l'entreprise au nouveau diplômé afin de comprendre sa culture. En effet, l'entreprise communique au candidat des informations sur son fonctionnement, ses valeurs ainsi que les membres qui la composent et donc c'est une opportunité pour le nouveau d'accumuler ces informations pour

¹ Nathalie DELOBE et autre, Op.cit., P 280

²Henda Sana GUERFEL- et autre, La socialisation organisationnelle des nouveaux diplômés .in RIMHEL, revue interdisciplinaire sur le management et l'humanisme N° 4, novembre/décembre 2012, P61

mieux connaître l'organisation. De son côté, le nouveau diplômé profite de l'occasion pour confronter ses propres valeurs avec celles de l'organisation.

Dans la plus part de cas, comme le stipule, l'information communiquée aux nouveaux arrivants, en ce qui concerne les valeurs de l'entreprise, ne correspond pas toujours à ce qui se passe réellement dans l'organisation. Afin de combler rapidement les postes, les entreprises préfèrent véhiculer dans les universités, des informations positives sur leur propre image plutôt que de se coller à une représentation fidèle des réalités de l'entreprise qui pourrait leur porter préjudice. La socialisation anticipée est donc un moment très important dans le processus de socialisation et peut influencer positivement ou négativement la prochaine phase qui est l'entrée effective dans l'organisation.

➤ **La phase de la confrontation initiale ou de l'intégration**

Cette phase que nous appelons intégration correspond au stade de l'adaptation. A présent, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace. Pour cela il doit découvrir les valeurs et les comportements appropriés. La maîtrise de ces éléments par le nouveau diplômé est une condition fondamentale pour réussir l'intégration. En effet, c'est le moment de l'intégration, le moment où le nouveau salarié se confronte à la réalité de l'entreprise. Dans cette étape, l'organisation et le nouveau diplômé ont chacun un rôle à jouer : l'organisation doit mettre en place des actions qui facilitent la transmission des savoirs et savoir-faire par les membres de l'organisation et leur acquisition par les jeunes diplômés. De leur côté, les jeunes diplômés doivent trouver des tactiques pour s'intégrer rapidement et devenir des membres efficaces dans l'organisation.

➤ **Le management de son rôle**

Est le dernier stade appelé « *management des rôles* » par Feldman (1976), « *acceptation mutuelle* » par Schein (1978) et « *adaptation* » par Louis (1980). Cette étape dure en moyenne douze mois.

Selon Fabre (2005), le nouveau diplômé a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée. Au cours de cette étape, le jeune diplômé a déjà assimilé le contenu de la

socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation.

Eckert (2006) considère que les conflits interpersonnels, pendant la période d'intégration dans l'entreprise, qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits hiérarchiques, pourraient constituer des éléments du processus d'intégration. Il peut être question de « *conflits de légitimité* » qui peuvent opposer les jeunes aux seniors. Dans ce cas, le jeune diplômé peut revendiquer son long parcours scolaire, ses connaissances scolaires ainsi que l'importance de ses diplômes. De son côté, le senior revendique son expérience et sa connaissance de l'organisation. Comme il a été expliqué plus haut, la phase de l'entrée dans l'entreprise est la plus importante car c'est le moment où le nouveau diplômé est censé maîtriser les éléments qui lui permettent de bien s'intégrer. Mais c'est aussi le moment où des tactiques de socialisation (de l'individu ou de l'entreprise) prennent plus d'ampleur.

6. L'identité au travail

Si nous acceptons la définition de la socialisation professionnelle telle qu'opérée par Moore ; il sera tout aussi logique de voir dans les travaux sociologiques suivants un cheminement du travail de ce premier ; la référence est ici faite aux travaux de Sainsaulieu et de Dubar. Ces deux auteurs soulignent le rattachement de la question de l'identité au travail à celle de la socialisation professionnelle.

Car si la socialisation professionnelle est un processus interne qui touche à l'individu (les interactions, les rôles que tient l'individu dans son milieu professionnel ainsi que les représentations qu'il se fait de sa profession) elle est aussi le mécanisme qui façonne des identités propres et conceptualisées à l'intérieur de l'organisation. Dubar voit dans la socialisation professionnelle le moyen de construction de multiples identités d'acteurs qui définissent l'organisation, tandis que, Sainsaulieu et Segerstin insistent eux sur le double processus de production identitaire et de transmission culturelle pour soutenir l'idée d'une socialisation professionnelle définissant conjointement des identités au travail.

7. La question de l'identité

L'identité fait-elle partie du champ d'études de la socialisation professionnelle ?

Dubar¹, critique sur sa prise de position dans son ouvrage la socialisation : construction des identités sociales et professionnelles (1991), répond qu'il est nécessaire de restituer la relation identité pour soi / identité pour autrui à l'intérieur du processus commun qui la rend possible et qui constitue le processus de socialisation. De ce point de vue, l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, de divers processus de socialisation qui conjointement construisent les individus et définissent les institutions.

Les sociologues français, qui abordent la socialisation dans l'organisation sous l'angle de l'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1977)², mettent en évidence un double mouvement qui conduit à l'intégration des nouveaux diplômés. D'un cote, l'organisation est considérée comme « *un foyer de production identitaire* » ou peut se développer, chez les salariés, un sentiment d'appartenance à une culture organisationnelle stable. Afin de préserver cette stabilité, les groupes sociaux, par leurs représentations collectives, produisent des schémas de transmission de la culture. Néanmoins, en intégrant des individus aux qualifications diverses, les entreprises s'exposent à l'évolution de ces représentations collectives. En effet, de leur cote, les nouveaux diplômés prennent activement part au processus identitaire qui a lieu au sein des groupes de travail.

➤ **L'identité de groupe (Sainsaulieu) :**

Sainsaulieu voit dans la collectivité du travail, l'intervention plus au moins direct de l'individu dans les interactions et le processus du travail une sorte de conflit latent pour le contrôle du pouvoir dans un contexte marqué par l'articulation entre les dimensions objective et subjective du processus de travail. L'acteur dans le travail cherche la reconnaissance et non la construction d'une identité objective. Sainsaulieu opère même une analogie entre l'école et l'entreprise dans le sens où cette dernière « *sélectionne, éduque, enseigne et forme ses membres au point de les intégrer dans un même univers social de rôle définis et d'habitudes transmises* ». ³

Sainsaulieu définit l'identité comme : « *la façon dont les différents groupes s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des*

¹ Claude DUBAR, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, 3e édition, Armand Colin, Paris, 2000, P109.

²Renaud SAINSAULIEU, L'identité au travail, presses de la fondation nationale de sciences politiques. 2^e Édition, Dunod, Paris, 1977, P120.

³Renaud SAINSAULIEU, Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production, Revue économique, Volume 39, Numéro1, Année1988, P 161.

*représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise».*¹

Sur la base de cette définition Sainsaulieu distingue quatre modèles de culture au travail :

- 1- *Le modèle du retrait* est retrouvé parmi les salariés qui perçoivent le travail comme un instrument de réalisation d'un but extérieur et différent au milieu du travail, cette catégorie de salariés s'investie certes dans la sphère relationnelle du travail, mais leur relation par rapport à leurs collègues est nettement formelle, leur investissement minimum fait en sorte qu'ils nient le groupe et le leader. Ce modèle est pour Sainsaulieu, celui des femmes à l'usine ou au bureau qui donnent la priorité à leur projet familial.
- 2- *Le modèle fusionnelle* est caractéristique des ouvriers spécialisés, ils ont besoin de valoriser leurs interactions au travail malgré le fait qu'ils n'ont aucun accès au pouvoir ; la masse d'individus que forment les travailleurs de ce modèle est homogène se caractérise par l'affectivité.
- 3- *Le modèle de la négociation* apparaît chez les professionnels ouvriers et les agents techniques, il est aussi présent chez des cadres dont la responsabilité est admise dans le champ d'investissement, il y a un véritable débat au sein de cette catégorie et la créativité est tout aussi recherchée.
- 4- *Le modèle affinitaire* est présent dans les organisations qui permettent un accès relativement libre au pouvoir, c'est le cas des personnes dont la carrière a connu une évolution nette et rapide. L'affinité au sein du groupe est sélective, les dimensions de valeur et de norme organisationnelle y sont incorporées à un degré élevé.

Sainsaulieu remarque que : « *l'observation durable et approfondie de ces ensembles homogènes montre que tout autre s'y développe. Plus les rapports de production s'appuient sur des relations humaines de travail, plus les jeux qui s'y développent définissent des acteurs variés et différents*». ²

Pour Sainsaulieu donc, l'explication de cette typologie réside dans le fait que, l'acteur, est saisi par la motivation d'accès au pouvoir, il développe le rôle adéquat à des degrés différents selon la durabilité de son investissement et de relations de travail qui en découlent ; les normes qui guident son comportement sont diverses et dépendent plus au moins de l'accès

¹Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Édition Presses de la fondation nationale des sciences politiques (2^eÉd), Paris, France, 1985, P 09.

²Renaud SAINSAULIEU, *Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production*, Op.cit. P 162.

au champ d'investissement (Sainsaulieu repère cinq normes d'action : individualisme, unanimité, solidarité et rivalité démocratique, séparatisme, intégration et soumission). Les valeurs, autre dimension subjective d'accès au pouvoir sont corrélées aux normes et au statut. (Sainsaulieu en distingue quatre valeurs : économique, statutaire, créativité, les personnes.).

➤ **L'identité dans l'insertion professionnelle (Dubar) :**

Dubar s'intéresse au problème de l'identité professionnelle dans un contexte spécifique. Pour lui, les modèles identitaires restent tributaires de l'évolution des institutions. Or, si Sainsaulieu a élaboré sa typologie dans un contexte assez particulier (loin de la question du chômage et de son poids), Dubar par contre voit dans les différentes modalités que sont l'échec scolaire, la qualité de la formation ainsi que celle du marché du travail des indicateurs forts importants dont il faudrait tenir compte pour définir précisément la problématique de l'identité professionnelle. Pour Dubar « *Parmi les événements les plus importants pour l'identité sociale, la sortie du système scolaire et la confrontation au marché du travail constituent désormais un moment essentiel de la construction d'une identité autonome...et c'est de l'issue de cette première confrontation que vont dépendre les modalités de la construction d'une identité professionnelle de base qui constitue non seulement une identité au travail mais surtout une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage ou mieux de formation.* »¹

Les formes identitaires doivent donc (pour Dubar) refléter la réalité des chances et des conditions d'entrée dans le marché du travail, ainsi que de l'analyse de ce dernier, elles (*formes identitaires*) *constituent des produits certes instables mais structurants de ces processus élémentaires de construction de repères cohérents d'identification dans le champ professionnel.*² Si, l'analyse du processus de travail est susceptible de produire une lecture objective en termes de socialisation au travail ou de culture au travail, la prise en compte des facteurs endogènes et exogènes du marché du travail se veut comme une approche contextuelle.

Dubar propose sur la base de recherches empiriques quatre modèles identitaires :

¹ Claude DUBAR, La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Édition Armand Colin (3e), Paris, France, 2002, P117.

² Claude DUBAR, Formes identitaires et socialisation professionnelle, Organisations, firmes et réseaux, Revue Française de sociologie, Volume 33, Numéro 4, Année 1992, P 524.

1. *Le modèle de l'exclusion* concerne les ouvriers spécialisés, leurs compétences est issue de leur refus de se former, la routine caractérisant leur travail, ils sont des ouvriers pratiques et négligent le caractère théorique pourtant nécessaire, ils recherchent une stabilité au sein de leur organisation respective, le changement interne ou externe est tout aussi mal vu que leur promotion. L'implication est relativement faible dans le travail, l'entente et les interactions dans le milieu professionnel sont favorisées par cette catégorie.
2. *La catégorie du nouveau professionnel* est retrouvée parmi les individus qui témoignent une certaine adéquation entre leur rôle et leur statut au sein de l'organisation. Ils ont intériorisé les normes et tiennent aux valeurs de l'entreprise. L'application de leur savoir théorique antérieur leur permet une polyvalence positive à l'intérieur de leur organisation. Toutefois ils voient dans les pratiques internes de l'entreprise visant à occuper des postes plus élevés une menace et cherchent une affirmation qui ne leur est pas toujours reconnue.
3. *Le modèle carriériste* désigne des salariés ayant des postes clés dans l'entreprise par promotion interne. Leur identité est le reflet de l'entreprise dans laquelle ils se sont formés. Ils ont une reconnaissance interne du fait qu'ils participent à l'évolution de leur organisation.
4. *Le modèle affinitaire* désigne les salariés qui adoptent une conduite individualiste, il y a chez cette catégorie comme une sorte d'aliénation car ils se sentent surclassés par rapport aux postes qu'ils occupent. Ils ont d'autres projets, extérieurs, en dehors de l'entreprise. Dubar voit dans les étudiants salariés l'exemple type de cette catégorie car : « *il importe alors de n'être rien (de définitif) pour pouvoir être tout (de possible) ; reculer l'heure des choix implique de maintenir une identité en suspens* ». ¹

8. Socialisation et identité

Milieu professionnel, socialisation et formation de l'identité

La relation entre les trois variables ainsi considérées vient des constats récents affirmant que la socialisation est un processus continu, la distinction que font P. Berger et T. Luckmann entre socialisation primaire et socialisation secondaire est déterminante de ce cas, elle s'opère de manière transitive par rapport à la société, cette « dernière propose à ses membres un

¹Claude DUBAR, *Formes identitaires et socialisation professionnelle, Organisations, firmes et réseaux* Op.cit. P230.

*réservoir de rôles sociaux en quelque sorte déjà prédéfinis, qui sont intériorisés dans le cadre du processus de socialisation ».*¹

Le concept de socialisation entre alors dans une nouvelle acception, il ne se borne plus à l'étude des stades d'évolution de l'enfant ou de l'adolescent dans des structures jalonnées, il est aussi, un processus qui accompagne l'individu –adulte- dans différentes expériences de la vie sociale et professionnelle.

On retrouve, certes, une grammaire commune en ce que la socialisation secondaire est une intériorisation des sous-mondes institutionnels spécialisés², mais elle est aussi et surtout une *acquisition de savoirs « spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division du travail ».*³

Le travail est une activité qui se pratique dans des structures formées à partir de la réunion d'individus qui ne partagent pas toujours la même définition – ou pour ainsi dire la même conception- de ce qu'ils font. Dans ce même élan affirme Stroobants, « *un salarié est, en effet, quelqu'un qui travaille pour quelqu'un d'autre, un employeur, public ou privé, par opposition aux indépendants ou aux professions libérales. Cadres, employés, ouvriers ou fonctionnaires sont autant de sortes de salariés. Ce rapport salarial et ce mode d'emploi organisent aussi un mode d'existence et un rythme de vie, avec un appareil de formation, une législation sociale, un dispositif de sécurité sociale qui vont s'étendre, dans une certaine mesure, aux non-salariés et aux inactifs*⁴ ». De ce fait, les concepts comme ceux de statut, de rôle, de relation sociale ou d'interaction ne peuvent être définis que par rapport à cet espace structuré qu'est le lieu de travail ; il est donc évident que le temps passé, l'expérience et les représentations qui découlent de l'interaction entre les individus partageant un même espace commun de travail servent de près ou de loin à la constitution d'une identité au travail.

Autrement dit, c'est le processus de socialisation qui est mis au centre de l'activité professionnelle. Si la socialisation est ce qui permet de rentrer en contact avec des partenaires partageant la même activité, il est tout aussi bien le processus qui permet une cohésion interne

¹Marie GAGNE, Identité et rapport au travail : Des différences persistantes selon le milieu social, Thèse de Maîtrise en sociologie du travail et d'organisation, présentée et soutenue à l'université Laval, Québec, Canada, 2009, P 13.

²Cette vision de spécialisation ou de fragmentation de l'espace social est présente notamment dans Les travaux Des auteurs contemporains traitant de la socialisation, tel est le cas pour P. Berger et T. Luckmann, J. Habermas F. DUBET ou de C. DUBAR.

³P. BEGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, Édition Méridiens, Paris, France, 1986, in : Dubar, la socialisation, P99.

⁴Stroobants Marcelle, Sociologie du travail, Édition Nathan, Paris, France, 1993, P9.

du moment où l'objectif de l'organisation se trouve dans la majeure partie du temps en totale contradiction avec celui des employés. Si Dubar insiste sur le rôle que tient la négociation dans le maintien de cette entente intra-organisationnelle, il admet toutefois que les salariés construisent des schémas d'actions globaux autonomes et hétérogènes et que leur fonctionnement n'accompagne pas toujours les stratégies de direction élaborées par l'organisation.

Si ce constat est aussi nuancé, on peut admettre que le processus de socialisation est tributaire de deux logiques, l'une interactionnelle et l'autre normative.

9. L'impact de la socialisation organisationnelle sur les nouveaux recrutés

La socialisation organisationnelle est un processus impliquant à la fois une organisation, qui façonne ses membres, et un employé, qui cherche à définir un rôle acceptable pour lui au sein de cette organisation. Ainsi, le processus de socialisation a des effets sur la postérité de l'organisation, mais aussi, au quotidien, sur la vie professionnelle de ses membres.

Principal processus de transmission des valeurs et de la culture de l'organisation (Louis, 1980)¹, la socialisation permet d'assurer la cohésion de l'entreprise. Les nouveaux employés ont besoin de références communes pour comprendre, interpréter et réagir aux événements dans leur environnement de travail. Sans référentiel commun, la coordination est difficile. Mais si la socialisation est trop forte, c'est-à-dire s'il s'agit d'un endoctrinement des nouveaux diplômés, le risque est de voir se développer chez les salariés.

La façon dont les nouveaux diplômés sont socialisés influence leurs attitudes et leurs comportements. La socialisation influence le niveau d'implication et d'engagement envers son organisation. Elle est liée à l'intention de rester. Dès leur arrivée, les salariés développent un sentiment d'appartenance plus au moins fort envers leur entreprise, en fonction de leur intégration.

La socialisation organisationnelle est directement liée au problème de la rotation personnel. En effet, elle consiste pour un individu, à devenir membre efficace d'une organisation, et pour une organisation, à accueillir de nouveaux membres pour maintenir la

¹M Louis DUBAR, *Surprise and sense making : what new comers experience in enteringun fa-miliar settings*, Administrative Science quarterly, june, vol 25, (1980), pp226-251, in:Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Delphine LACAZE, Mignonac Karim, *Comportement organisationnelle*, volume I: Contrat psychologique, Emotions au travail, *Socialisation organisationnelle*, Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P296.

cohésion des groupes qui la constituent. Il est nécessaire de procéder à de nouveaux recrutements et d'organiser des nouvelles formations.

Conclusion

La socialisation organisationnelle est une forme particulière de socialisation. Elle concerne les adultes en situation de travail dans des organisations. La façon dont elle s'est déroulée influence les attitudes (motivation, satisfaction, implication), mais aussi les comportements (performance au travail) des salariés.

La socialisation organisationnelle s'organise donc autour de trois concepts principaux : les procédures organisationnelles de socialisation, les tactiques individuelles d'intégration (ou comportements proactifs) et les résultats de la socialisation (qui se décomposent en résultats directs, les domaines de socialisation, et en résultats indirects, variables plus « traditionnelles » des recherches en gestion des ressources humaines.

CHAPITRE III

L'intégration

au

travail

Préambule

Cette section résume les éléments essentiels qui expliquent le contenu du concept d'intégration, de ce fait on va voir clairement les étapes à suivre pour intégrer un nouveau diplômé, les enjeux de l'intégration pour les entreprises, les tactiques de l'intégration et l'impact de l'intégration.

Sachant que l'entrée dans une nouvelle organisation est une période stressante et pleine d'ambiguïté pour un salarié qui vient d'être embauché. Elle ne connaît pas tous ses collègues et n'a pas identifié les personnes clés dans l'organisation. Elle ne connaît pas les comportements qu'elle est sensée adopter. Au même temps qu'elle cherche à se situer dans l'organisation.

1. Définition de l'intégration

Si la question de l'intégration a retenu ces dernières années, l'attention des DRH, elle reste globalement un critère pauvre du recrutement. Dans beaucoup d'entreprises, on réduit trop souvent l'intégration à une journée d'accueil : il a eu sa journée, il est donc intègre. Nous pensons au contraire que l'intégration est un processus complexe et long, qui s'étale sur plusieurs mois voire plusieurs années.

Selon Feldman (1976)¹ le processus par lequel un individu, étranger à l'organisation, est « *transformé en un membre participatif et efficace* ». Une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction, au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, ... et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de conflit de rôle, etc.

Pour ce qui est des processus d'intégration, si la plus part des définitions se concentrent sur l'apprentissage, il nous semble essentiel de ne pas oublier un second processus clé de l'intégration : l'intériorisation. Cela correspond au degré d'acceptation, d'identification, et d'imprégnation des règles, valeurs, cultures, de l'entreprise. En effet, peut-on considérer qu'un individu est intègre s'il apprend par exemple la culture d'une entreprise, mais la rejette totalement parce qu'elle ne lui correspond pas ? Nous pensons que non, et qu'il faut pour définir l'intégration mobiliser à la fois la notion d'apprentissage et d'intériorisation. Nous proposons donc de définir l'intégration comme l'apprentissage et d'intégration d'un rôle

¹Daniel Charles FELDMAN, Op. Cit, PP 433-452, in Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine LACAZE, Karim Mignonac, Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, Emotions au travail, Socialisation Organisationnelle, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 274-277.

organisationnel, articulé autour des trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et le contexte organisationnel).

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation lors de l'entretien de recrutement. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas se faire à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail, ne pas s'entendre avec son manager, etc., autant d'éléments qui sont susceptibles de se traduire par une moindre performance, de pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture.

Durkheim définit l'intégration sociale de la façon suivante : « *Quand la société est fortement intégrée, elle tient les individus sous sa dépendance, considère qu'ils sont à son service, et par conséquent ne leur permet pas de disposer d'eux-mêmes à leur fantaisie.* »¹

2. Les théories de l'intégration

Durkheim identifiera les formes de suicide issues des deux variables bipolaires « *intégrations, régulation* » en autant de « courants d'opinion » présents dans la société, pouvant devenir suicidogènes si l'équilibre. Il affirmera alors que le taux de suicide dépend de la façon dont ces forces s'articulent entre elles.²

Gibbs et Martin se présentent comme de disciples de Durkheim, ces auteurs veulent compléter la théorie Durkheimienne en introduisant une définition opératoire de l'intégration celle-ci est mesurée par la durabilité et la stabilité des rapports sociaux que les individus entretiennent dans une population donnée, or la constante des relations sociales qu'un individu entretient dépend directement de la compatibilité des demandes et des attentes auxquelles il doit répondre, celle-ci étant déterminées par la place qu'il occupe dans la société, c'est - à - dire par le jeu de ses statuts. Dans nos sociétés modernes, les statuts et les rôles qu'un individu occupe simultanément sont multiples d'où la nécessité de prendre en compte les interférences et donc les conflits éventuels entre ces rôles pouvant conduire à la rupture de certains liens sociaux et, consécutivement, au suicide. Il s'ensuit que la fréquence

¹ Emile DURKHEIM, *Le suicide, Etude de sociologie*, Ed PUF, Paris, 1897, P276.

² Nicolas BOURGOIN, *Le suicide en prison*, Editions L'Harmattan, Paris, 1994, P25.

des suicidaires dans une population¹. Le dernier terme évolue lui-même en raison inverse de la mesure selon laquelle les individus de cette population occupent des statuts incompatibles².

La théorie de l'intégration des statuts repose sur le postulat implicite qu'il existe une régulation naturelle au sein de la société s'établissant à partir des individus eux-mêmes et de leur choix, ce qui suppose sur un plan dynamique que le passage d'un jeu de statuts à un autre soit le fruit d'une libre décision des individus. Ce modèle se trouve alors impuissant à prendre en compte les situations subies, comme le chômage par exemple. Dans ce dernier cas, le phénomène de tension entre les rôles ne peut plus être mesuré par la fréquence d'occupation du statut.³

Landerker (1950) a distingué quatre formes d'intégration :

- L'intégration culturelle, ou concordance entre les valeurs au sein du système culturel d'une société ;
- Intégration normative ou conformité du comportement aux normes ;
- L'intégration communicative mesurée par la densité des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ou les contacts entre sous-groupe d'une population ;
- Intégration fonctionnelle, ou interdépendance résultant des échanges de service entre les éléments d'un système où il y a division du travail.⁴

Selon Lacaze (2007), l'intégration peut également se définir par l'action managériale, l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée.⁵

D'après Hulin(2007), un autre moyen de définir l'intégration est d'identifier les conséquences attendues d'une intégration réussie. Ainsi selon lui, une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle d'engagement au travail, de motivation... et un niveau faible

¹ Gibbs J P. ET Martin W T, Status integration and suicide, Edition University of Oregon, 1964, P27.

² Nicolas BOURGOIN, Op. Cit, P35.

³Ibid. P36.

⁴ Raymond BOUDON et autres, Dictionnaire de sociologie, Ed Larousse, Paris, 1999, P126.

⁵ Delphine LACAZE et Serge PERROT, L'intégrations de nouveaux collaborateurs, Enjeux et outil pour le développement de l'entreprise, Dunod, Paris, P02.

d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles...évidemment ses éléments sont liés à la qualité de l'intégration, et l'auteur rappelle que ces mesures « secondaires » dans le sens où elle n'expriment pas directement ce qu'est l'intégration.

L'intégration fait partie de la socialisation organisationnelle, processus propre à chaque personne, c'est pourquoi sa définition reste spécifique.¹

3. Processus d'intégration

Le recrutement d'un nouveau collaborateur est une démarche engageante. Trouver la bonne personne qui remplira les exigences du poste et développera les compétences attendues nécessite du temps, un investissement. Pour réussir son intégration au poste de travail, à l'intégration au sein d'équipes de travail et de l'entreprise en général. Cette démarche d'intégration permet au nouvel arrivant de se sentir soutenu pour développer ses compétences. Elle s'inscrit plus largement dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise.²

Maintenant que nous avons défini le périmètre de l'intégration, nous pouvons aborder les différentes étapes qui constituent le processus d'intégration dans les entreprises. Bien entendu chaque entreprise met en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture, sa stratégie, c'est pourquoi nous présentons ici les éléments essentiels à la procédure d'intégration institutionnalisée.

D'après le cabinet de conseil RH&Organisation, bien intégrer c'est une affaire de méthode mais surtout de comportement. La procédure d'intégration doit donc être élaborée à partir de l'analyse globale de l'espace dans lequel évoluera et s'adaptera le nouveau collaborateur.³

Le cabinet distingue cinq domaines dans lesquels le nouveau diplômé va devoir s'intégrer :

¹ Caroline CORDIER, Les enjeux stratégiques de l'intégration de nouveaux collaborateurs, Mémoire de Magistère, Grenoble, 2013, P14.

² LABELLE. M, Tous Les secrets d'un conseil au recrutement, L'envers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition d'organisation, Paris, 2002, P198.

³ Caroline CORDIER, Op. Cit, P15.

L'histoire et la culture : chaque entreprise possède ses coutumes, son langage et aussi ses valeurs, le nouvel entrant va donc devoir rapidement les connaître, les comprendre et les intégrer ;

- La politique globale de l'organisme, de ses projets et objectifs : le nouveau salarié devra connaître les directions stratégiques de l'entreprise afin de pouvoir s'impliquer pleinement dans l'organisation ;
- L'humain : le nouveau collaborateur va devoir travailler dans une nouvelle sphère relationnelle et être au quotidien avec de nouvelles personnes ; c'est pourquoi il devra s'adapter à cet environnement pour être intégré ;
- Les lieux et matériels : pour son intégration, le nouveau diplômé devra avoir des points de repères, identifier son territoire, ses interlocuteurs et situer les moyens mis à sa disposition ;
- La dimension juridique : l'organisation d'accueil devra mettre à disposition du nouveau collaborateur les documents juridiques tels que : la convention collective, le règlement intérieur, les « habitudes orales » aux procédures qualité, les règles d'hygiène et les règles de sécurité.

4. Les étapes à suivre pour intégrer un nouveau diplômé

L'intégration des nouveaux diplômés se fait en suivant les étapes suivantes ci-dessous :

➤ Première étape : préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil, consiste à organiser l'environnement de travail du nouveau diplômé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès ses premiers jours de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.¹

Le fait de jumeler l'arrivant à un tuteur (un employé déjà en place) permet de faciliter la transaction dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé. Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques. Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'angoisse du nouvel employé. Le superviseur immédiat

¹ DESROCHERS, L, L'intégration des nouveaux employés : faut-il encore en parler ?, Volume 4, Numéro 2, Années 2001, P56.

doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain donc il permet de familiariser les activités confiées au salariés et les planifier dans le temps et aussi responsabiliser chacune des personnes intervient dans son intégration, il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.¹

4.1 Deuxième étape : accueil

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui adressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités, le nouvel arrivant devrait les connaître rapidement, les comprendre et les intégrer sous peine d'exclusion puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant. Il s'agira donc ici de l'aider à s'adapter à cette diversité afin que, accepté et reconnu par cet environnement, il s'intègre parfaitement.²

4.2 Troisième étape : intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer, de là cette période, l'objectifs est de mettre en confiance le salarié et de lui communiquer au fil des jours toutes les informations et les connaissances utiles à sa prise de fonction.

D'après Peretti, l'intégration dure plus la simple période d'accueil, dans les entreprises à fort rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés très nombreux pendant plusieurs mois, parfois une année, c'est-à-dire le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau recruté n'entre dans le système d'appréciation général, ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretien individuel ; un entretien après trois mois, six mois et un an par exemple.³

¹DESROCHERS, L. Op.cit. P56.

² Ibid. P57.

³ DESROCHERS. L, Op.cit., P58.

4.3 Quatrième étape : Suivi

L'intégration du nouvel diplômé ne se limite pas à la phase d'accueil, un meilleur accompagnement s'avère indispensable pour qu'il devienne opérationnel dans les meilleurs délais, ce dernier volet consiste à assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration.

A la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles. Un bilan doit intervenir avant la fin de la période d'essai pour confirmer l'embauche.¹

5. L'intégration de nouveau diplômé² :

Le processus de recrutement ne se limite pas à faire signer le contrat du nouveau salarié, mais s'étale sur son intégration : pour réussir cette intégration, il faut s'organiser et bien la préparer en vue de permettre au nouveau diplômé de s'acclimater avec l'entreprise et de devenir opérationnel rapidement. Cette période d'accueil commence de la première rencontre entre le nouveau diplômé et les collaborateurs de la société. Elle repose sur l'élaboration d'un nouveau plan d'intégration bien structuré afin de maximiser l'efficacité d'un nouveau diplômé.

5.1 Le plan d'intégration d'un nouveau diplômé

La mise en place d'un plan d'intégration s'avère la dernière étape du recrutement d'un nouveau collaborateur. Le processus de d'intégration se compose de :

- L'accueil du nouveau salarié (diplômé).
- La présentation de l'entreprise (ses valeurs, règlement intérieur, sa culture, son environnement...) la prise de connaissance de l'arrivé et d'un nouveau salarié auprès de collaborateurs.
- La visite des lieux, des services, et des départements.
- La mise à la disposition des différents outils de communication.
- La fixation des objectifs, et des tâches à accomplir.

¹DESROCHERS, L. Op.cit. P60.

²Nathalie DELOBBE, Tanguy DILAC, Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des Tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes diplômés, Centre de recherche en changement, Innovation, Stratégie (CRECIS), Université catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion, Canada, 2009, P28.

- L'établissement des rapports d'hierarchie.
- La mise d'un livret d'accueil.

5.2 Les type de document qui le nouveau salarié reçoit en phase d'accueil

Un ensemble de support est remis au nouveau diplômé de son arrivé à l'entreprise, nous pouvons citer :

- Le contrat du travail ;
- Fiche de poste ;
- Organigramme ;
- Règlement intérieur ;
- Les documents relatifs à l'affiliation aux organismes sociaux
- Livret d'accueil (comprenant la présentation de l'entreprise, les contacts internes, la politique de recrutement).

5.3 Le livret d'accueil

C'est le premier document officiel remis à un diplômé lors de son arrivé à l'entreprise, quel que soit le type du contrat (C.D.I, C.D.D ou Intérimaire).

C'est un moyen efficace de communication qui a pour but d'orienter le nouveau collaborateur dans son intégration et le rendent opérationnel dans les meilleures conditions.

Le livret d'accueil regroupe :

- Une brève présentation de la société ;
- Les horaires de travail ;
- Les infos pratiques ;
- Le poste ;
- Les avantages sociaux.

La premiers jours dans une nouvelle entreprise sont souvent vécus comme un moment crucial pour le salarié qui cherche à faire une première bonne impression a son employeur, à sécuriser sa période d'essai mais aussi à s'intégrer dans sa nouvelle équipe. Pour réussir ses débuts dans son nouveau travail, il est conseillé au candidat recruté d'observer son environnement et son fonctionnement, d'écouter les personnes qui le composent afin de comprendre le milieu dans lequel il va évaluer.

Dans le même temps, les employeurs incitent les nouveaux embauches à la pro -activité, à faire preuve d'initiative et à aller vers les autres. La clé de l'intégration semble donc résider

dans un subtil dosage entre le respect et l'acceptation de la culture et des rites de l'entreprise et l'affirmation de soi. Mais si le collaborateur reste maître de la réussite de son intégration, l'employeur y joue également un rôle primordial.

5.4 L'intégration d'un salarié

Le terme intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise. Il s'agit donc non seulement d'appréhender les aspects techniques de son poste mais aussi de comprendre et intégrer l'environnement culturel et social de l'organisation.

En autre termes, le processus par lequel un individu, étranger à l'organisation, est « *transformé en un membre participatif et efficace¹* ».

Cette période n'est donc pas fixe dans le temps, elle peut débuter selon les avis, dès la phase de sélection au moment du recrutement, et ne s'achever qu'après plusieurs années après l'arrivée dans l'entreprise. En fait, l'intégration du collaborateur doit être anticipée et sa préparation débute donc en amont de son arrivée dans l'entreprise. (Définition du parcours d'intégration du nouvel arrivant, anticipation des besoins logique...). Par ailleurs, la communication de l'employeur sur la culture, les valeurs du groupe et l'organisation interne commence dès le premier contact avec le candidat. Ainsi la plupart des annonces pour un poste comporte un paragraphe décrivant brièvement l'entreprise et ses valeurs. C'est déjà une première étape pour aider le candidat à connaître l'entreprise et à choisir celle où il pourra s'intégrer. Enfin il est difficile de définir une date de fin, car chaque collaborateur aura un ressenti différent sur son intégration. En effet l'acquisition de connaissances sur l'entreprise peut perdurer dans le temps et même ne jamais se terminer. L'intégration se définit donc plutôt à travers des objectifs qu'à travers une période de temps fixe et délimitée. Du côté de l'entreprise, cette phase correspond à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration définie en amont et à laquelle est associée la construction d'outils, formations, entretiens, accompagnement individuel, stage « découverte » et stage « terrain... »

5.5 Pourquoi cette étape est-elle stratégique pour l'entreprise ?

La phase d'intégration présente tout d'abord des enjeux économiques. Accompagner le nouvel embauché dans sa prise de fonction permet de le rendre plus rapidement opérationnel, productif et autonome. Si le processus de familiarisation du salarié avec sa nouvelle entreprise

¹Daniel Charles FELDMAN, 1976, A Contingency theory of socialization. Revue Administrative Science Quarterly, Année 1976, Volume, 21, P 439-440.

n'a pas été préparé à l'avance, le délai d'apprentissage risque de s'en trouver affecté, que ce soit par l'absence de suivi de formation ou par une mauvaise circulation de l'information et chaque jour de retard peut entraîner perte d'argent et de temps pour l'entreprise. De plus une intégration réussie a aussi des répercussions sur la performance de l'équipe du nouvel arrivant, qui se voit déchargée d'une charge de travail supplémentaire qu'aurait pu entraîner une erreur de recrutement. Enfin, fidéliser l'embauche de son arrivé permet à l'employeur d'éviter toute rupture de contrat à limite active du salarié pendant la période d'essai.

Mais au de la de ces enjeux purement financiers, des enjeux RH et des enjeux de réputation rendent également cette étape stratégique. Tout d'abord, un apprentissage trop long et mal organisé risque de générer un sentiment de frustration et de découragement, qui va indéniablement impacter la qualité du travail et la motivation. D'autre part, une période d'intégration encadrée permet de cultiver chez le collaborateur une adhésion à la culture et aux valeurs du groupe et un engagement durable. Il ne pas rare qu'un nouveau collaborateur soit en contact avec d'autres candidats sur le marché de l'emploi et qu'il ait fortement active son réseau social et professionnel durant sa période de recherche. C'est donc un relai de communication privilégiée sur l'attractivité de l'entreprise et sur son image de marque.

L'intégration constitue donc un processus clés et stratégique pour l'entreprise et représente un levier de la fonction RH pour consolider sa légitime et renforcer l'importance de sa fonction. Aujourd'hui quasiment toutes les grandes entreprises se sont formalisé un processus d'intégration comprenant une partie spécifique en fonction du profil de chacun et de son lieu d'intégration. Tous les enjeux résident en effet dans la capacité de l'entreprise à adopter le processus en fonction de sa taille de son contexte (implantation locale ou internationale...). Mais aussi du profil recruté et du métier exercé par le collaborateur. La pertinence et la qualité du processus facilitent l'intégration du collaborateur, mais aussi le rôle des acteurs RH et des managers qui y sont impliquée.

6. Les enjeux de l'intégration pour les entreprises

La réussite d'un recrutement ne se joue pas uniquement lors des étapes de définition de besoin, de sourcing, d'évaluation et de négociation / formalisation. Une fois le contrat de travail signé, les choses ne sont pas finies... Elles commencent véritablement. La réussite d'un recrutement se joue autant en amont qu'en aval, c'est-à-dire lorsque la personne recrutée est en entreprise.

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où il peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation en amont. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas s'adapter à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail ne pas s'entendre avec son manager, etc. Autant d'éléments qui sont susceptibles de se traduire par une moindre performance, des pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture.¹

L'enjeu de l'intégration est important quel que soit le contexte économique. Dans un contexte de pénurie de compétences, c'est essentiellement un enjeu de fidélisation qui est mis en avant par les entreprises. Dans un contexte de récession et de difficultés économiques, d'autres enjeux prennent d'avantage d'importance, comme la nécessité d'éviter les coûts liés à un « mauvais » recrutement, et la rapidité de prise de poste avant d'être pleinement opérationnel.²

La réussite d'un recrutement se joue à 50% en amont et à 50% aval. « *Le problème d'un départ non planifié c'est que ça nous désorganise complètement le service. Il faut qu'on s'occupe de l'intégration des gens pour qu'ils travaillent correctement dans le service et qu'ils ne nous plantent pas sans qu'on ne s'y attende* ». La question de l'intégration est donc également importante pour les entreprises. Quel que soit le contexte économique, même si la nature des enjeux change, en période de croissance et de pénurie de compétences, l'un des enjeux de l'intégration est de pouvoir les postes pour assurer la croissance, avec une attention particulière sur la fidélisation des nouveaux diplômés. En période de crise, l'enjeu essentiel des (rares) recrutements est de ne pas se tromper car le coût d'un échec est très significatif. En incluant les coûts indirects, on l'estime généralement à plus ou moins un an de salaire selon les postes.³

7. Les tactiques individuelles d'intégration :

Depuis peu, les chercheurs sur la socialisation organisationnelle reconnaissent que les nouveaux diplômés jouent un rôle actif dans leur processus d'intégration. Les recherches passées cantonnent en effet les nouveaux diplômés à un rôle passif lors de leur entrée dans l'organisation. Même les travaux de Louis ; basés sur une approche individuelle, les limitent à un réactif. Les processus d'attribution de sens y sont étudiés de façon approfondie laissant de

¹Delphine LACAZE ET PERROT Serge, Thèse de Socialisation Année 2001, Op. Cit, P05.

²Ibid. P06

³ Ibid. P33.

cote les comportements proactifs des nouveaux diplômés. Si Jones (1983)¹ décrit théoriquement la socialisation comme une activité de traitement de l'information, les études empiriques n'ont débuté que depuis quelque année.

Les recherches les plus récentes adoptent une nouvelle approche en conceptualisant la socialisation comme un processus guide par les forces organisationnelles, mais aussi par les initiatives des nouveaux eux-mêmes. Cela constitue un des changements les plus marquant dans l'étude de la socialisation organisationnelle au cours de la dernière décennie.

Les tactiques individuelles d'intégration sont des « *actions physiques ou mentales mise en œuvre par les nouveaux diplômés d'une organisation et qui permettent à ces dernières d'en devenir des membre efficace* ».

Les tactiques individuelle d'intégration sont mise en œuvre lors de l'intégration c'est-à-dire la première phase du processus de socialisation. En effet si la socialisation a lieu tout au long de la carrière des individus, elle est plus intense durant les premiers mois.

Etre intégré signifie avoir une bonne connaissance, une bonne maîtrise ou une bonne compréhension des différents domaines de la socialisation qui sont explorés plus loin.

7.1 Tactiques d'intégration sociale

L'obtention d'information n'est pas suffisante pour que l'intégration soit réussie, la personne à en plus besoin de sentir à l'aise dans son nouvel environnement en ayant des relations sociales positives.

Les sources interpersonnelles (collègues et supérieurs) ne sont pas sollicitées uniquement dans l'objectif d'obtenir des informations. Elles servent aussi à se constituer un réseau de soutien social à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, une étape importante lors de l'arrivée dans une nouvelle organisation est la prise de contact avec les membres de son équipe « *pour s'intégrer, il faut être sympa et parlé avec tout le monde* ».

7.2 Tactique psychologique d'intégration :

L'intégration dans une nouvelle organisation nécessite la mise en œuvre d'activités mentales. Les comportements ne suffisent pas pour s'adapter au contexte, pour mémoriser et

¹Gareth R, JONES. Psychological orientation and the process of organizational socialization: on interactionist perspective, academy of management review, 1983, Vol. 8, No 3, 464-474, in: Nathalie DELLOBE, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, comportement organisationnel, volume 1: Contract psychologique, emotions au travail, socialisation organisationnel, Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P282.

structurer les informations. Des tactiques psychologiques sont indispensables en complément des tactiques comportementales. S'intégrer c'est aussi s'adapter à un contexte qui, dans les activités de service peut être source de conflits et d'ambiguïtés de rôle. Le travail émotionnel, nécessite la mise en œuvre de tactique d'adaptation dès l'entrée dans le poste.

Les personnes interrogées évoquent en effet la nécessité de s'adapter psychologiquement au travail en rationalisant. Ainsi une façon de s'adapter au contexte stressant des emplois étudié est de développer des représentations positives, les illusions positives peuvent faciliter l'ajustement au travail, réduit le stress et accroît la productivité. A l'inverse, les individus peuvent se rendre malheureux s'ils ne se font pas une bonne représentation de leur situation.

8. L'impact de l'intégration et de régulation sociale

Durkheim note un aspect positif qui se dégage du processus d'intégration, à cet effet, il met en avant la « *mutuelle assistance morale* » que trouve l'individu au sein de la société dont il fait partie à part entière. Pour Durkheim : « *dans une société cohérente et vivace, il y a de tous à chacun et de chacun à tous comme un continuel échange d'idées et de sentiments et comme une mutuelle assistance morale, qui fait que l'individu, au lieu d'être réduit à ses seules forces, participe à l'énergie collective et vient y renforcer la sienne quand elle est à bout¹* ».

La régulation sociale forme un aspect qui tombe sous l'effet d'une pénombre théorique (on a souvent dit que le processus de régulation sociale a été beaucoup moins élaboré par Durkheim que celui d'intégration) et méthodologique, car au moment où Durkheim le distingue clairement, beaucoup d'autres sociologues à l'instar de Parsons l'ont souvent associé au concept central de socialisation. L'idée soutenue par Durkheim est que quel que soit la diversité ou l'homogénéité dont ils font preuve, les individus perçoivent l'ordre social comme juste et légitime. Un pouvoir comme dit Durkheim « *obéi par respect et non par contrainte* ». « *Pour Durkheim, la société moderne est marquée par un ébranlement brutal dû au changement rapide que provoque l'accroissement de la division du travail. En conséquence, les anciennes formes du processus de socialisation ne sont plus adéquates pour traiter les problèmes sous leurs nouveaux aspects.* ² »

¹Émile DURKHEIM, *Le Suicide, Étude de sociologie*, Éd, PUF, Paris, France, 1897, P223.

²Philippe STEINER, *Le fait social économique chez Durkheim*, Organisations, firmes et réseaux, In : Revue Française de sociologie. Année1992, Volume 33, Numéro 4, P657.

Durkheim ne fournit pas ici une exégèse de son concept, la régulation sociale affirme Steiner « *signifie essentiellement qu'un processus social est nécessaire pour que les limites sociales définies contiennent les appétits infinis des individus. La régulation sociale est ce qui permet de passer de l'univers infinis des passions et des désirs humains (socialement déterminés, car l'individuation est le résultat de la solidarité organique) au monde clos et hiérarchisé des passions sociales.*¹ »

9. Une perspective contingente d'intégration

La théorie contingente de Feldman² est le résultat de plusieurs études menées par ce dernier dont le but est de rechercher d'une manière précise les éléments fondamentaux qui peuvent influencer directement le processus de socialisation au travail. Feldman tient pour acquis toute les sommes d'expérience, d'identification et d'accommodation antérieures à la nouvelle situation d'emploi à laquelle est confronté l'individu dans une nouvelle organisation. Pour ce faire, Feldman à recours à l'observation de la situation au travail d'un échantillon hétérogène et ou ces composantes se caractérisent par une période de début du travail allant de moins d'un an à plusieurs années. Si (dans cette étude) nous reprenons le modèle de Feldman comme celui de notre recherche c'est parce que d'une part les corrélations qu'il en fait de ses variables sont très élaborées, mais aussi parce qu'elle renvoie directement à notre contexte de recherche. Feldman reconnaît trois grandes étapes dans le processus de la socialisation, tout en affirmant que l'individu n'est pas totalement intégré à son emploi s'il ne les à pas franchies. Ces stades d'évolution auxquels nous portons toute notre attention, sont interprétés de diverses optiques. Le constat est légitimé par les travaux récents qui donnent la primauté à l'un de ces stades, c'est pourquoi, le stade de l'intégration étant le plus riche en informations, nous focaliserons notre recherche sur ce point. Feldman distingue huit variables dites : variables de processus, c'est-à-dire, variables rendant compte de l'évolution de l'individu dans chaque étape. Le *réalisme* et la *congruence* étant les deux variables qui définissent l'étape de la socialisation anticipée (ou pré-entrée), le réalisme est ce qui renseigne d'une manière intrinsèque sur l'individu, ses capacités, ses aptitudes ainsi que l'image que se fait l'individu de son emploi, mais dans une autre mesure, le réalisme indique aussi cette perception objective qu'à l'individu de son organisation et des relations à son environnement de travail.

¹Steiner, Op.cit, P45.

² Daniel Charles FELDEMAN, A contingency theory of Socialization, Revue Administrative Science Quarterly, Année 1976, Volume, 21, P 433-450.

La congruence par contre, est le degré de corrélation entre l'ensemble des moyens qui sont mis à la disposition de l'individu et leur équivalent en termes d'habileté individuelle. La congruence à une autre portée pour l'organisation, elle renseigne aussi sur le mérite sur lequel est basée la décision de l'emploi d'après l'organisation. Dans la phase d'accommodation (entrée organisationnelle) Feldman met l'accent sur quatre variables.

L'initiation à la tâche est pour Feldman la variable de processus qui traduit efficacement le niveau de compétence de l'individu ainsi que la reconnaissance admise de par les autres employés, l'initiation à la tâche est un indicateur du niveau de l'incorporation personnelle du rôle à tenir par l'individu à l'intérieur de l'organisation. L'initiation au groupe, autre variable de processus, est liée à cette première, tout en définissant le statut légitime et légitimé de l'individu dans son environnement de travail ainsi que sa capacité à interagir avec ses pairs. Le degré avec lequel l'individu perçoit son rôle dans l'organisation et agence des moyens individuels ou collectifs pour y parvenir d'une part, et le degré avec lequel il évalue ses compétences et les résultats de son rôle, rentrent dans les deux dernières variables de la seconde étape appelées successivement définition du rôle et congruence de l'évaluation. La résolution de conflits (internes ou externes) sont les deux variables retenues par Feldman pour expliquer la dernière phase de la socialisation au travail, celle qu'il appelle la gestion du rôle (ou post-entrée).

Dans cette étape l'individu se trouve confronté à des problèmes qui surviennent de l'in-articulation entre sa nouvelle situation professionnelle et son monde personnel, mais aussi, différents cas de conflits au travail qu'il doit résoudre.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons parlé de l'intégration au travail et les étapes de l'accueil et de l'intégration, qui nous a fait comprendre que les conditions de travail sont essentielles pour la réalisation des étapes de l'accueil et de l'intégration, car d'une façon générale l'intégration d'un nouvel recrue se repose sur des conditions du travail favorables, un accueil chaleureux, etc.

CHAPITRE IV

La présentation

de l'organisme

d'accueil et la

méthodologie

appliquée

Introduction

Dans chaque recherche scientifique, le chercheur doit suivre un ensemble d'étapes et de procédures afin d'atteindre les objectifs visés, selon Alex Mucchielli : « *La méthodologie est la réflexion préalable sur la méthode qui convient de mettre au point pour conduire une recherche* »¹

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de notre recherche, dont lequel on va commencer par la présentation de l'organisme d'accueil divisé en deux sections, dont la première nous renseigne sur la présentation de la compagnie Algérienne d'assurance, et la deuxième traite l'agence de Bejaia, ensuite on va passer à la présentation de la population mère, l'échantillon, après c'est la méthode et les techniques appliqués et enfin on va terminer par le protocole de la recherche.

a. Présentation de la CAAT

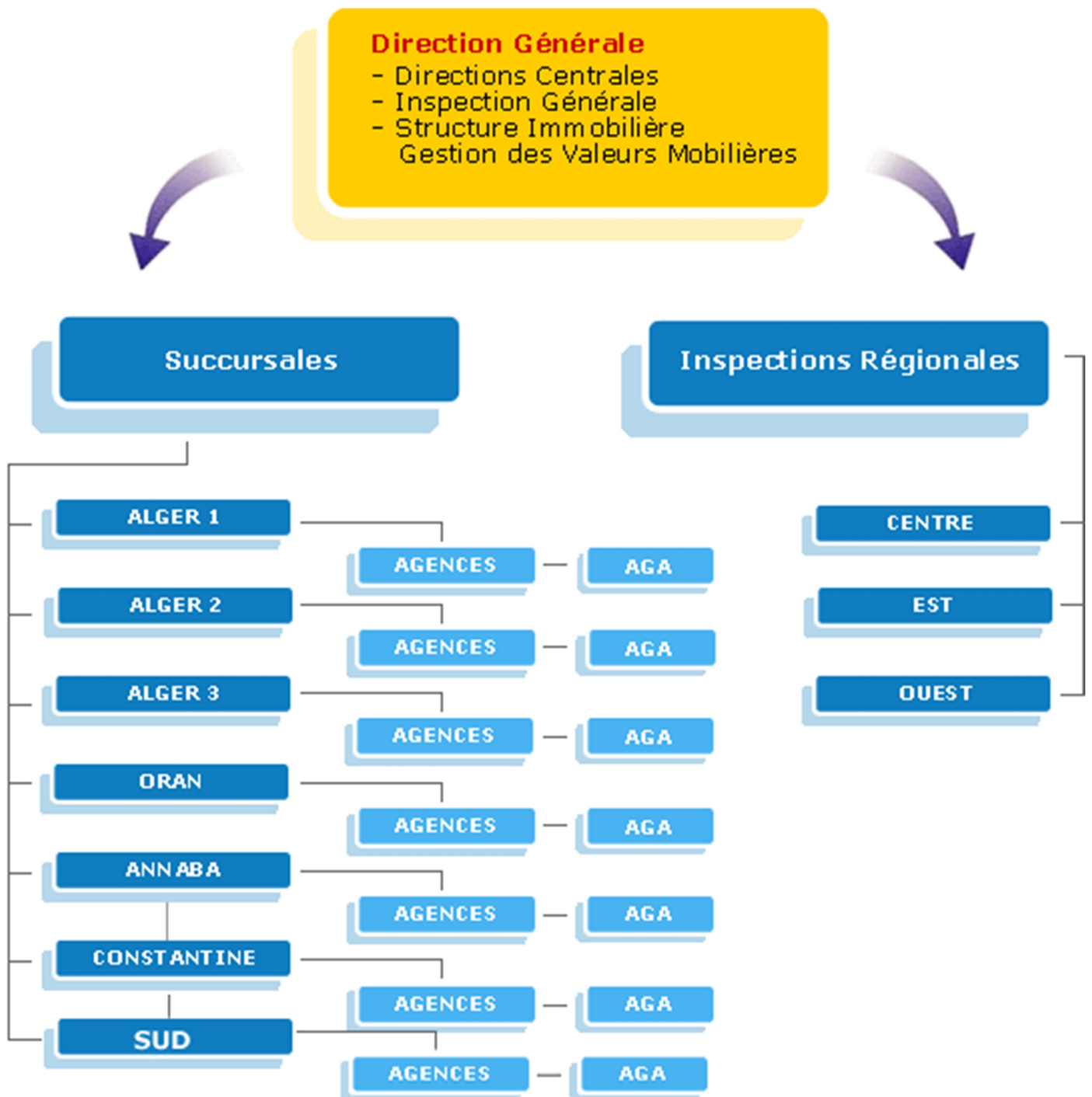
On commence par la présentation de la compagnie Algérienne des assurances(CAAT) et ses émissions en général, pour ensuite décrire la création et l'organisation de l'agence 520 de Bejaia ainsi que les différents services le constituant.

La CAAT est née de la restructuration du secteur des assurances en Avril 1985 par décret 85/82 en raison de l'importance prise par la branche transport. Le secteur des assurances était caractérisé par le monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances et par la spécialisation des compagnies. La CAAT n'était habilitée à pratiquer que les assurances transport (maritime, aérienne et terrestre) mais avec l'avènement des réformes relatives à l'autonomie des entreprises étatiques, elle fut transformée en EPE/SPA (société par action) en octobre 1989. L'assemblée générale des actionnaires du 24 décembre 1989 a décidé d'habiliter la CAAT à étendre ses activités à l'ensemble des branches d'assurances. Les secteurs des assurances a connu en 1995 de grands changements dans son cadre législatif et réglementaire.

L'ordonnance 95/07 du 25 janvier a levé le monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances. Les sociétés de droit Algérien constituées sous forme SPA ou de sociétés à forme mutuelle peuvent être agréées. Elle levé également l'obligation de certaines branches, notamment le transport maritime.

¹Alex MUCCHIELLI, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humains*, 3^{ème} édition Armand colin, Paris 2012, P143.

1. L'ORGANISATION DE LA CAAT.¹



¹ www.caat.dz

Le schéma organisationnel de la CAAT se présente comme suit :

2. La direction générale

Elle est placée sous l'autorité du président – directeur général et regroupe :

- Deux directions générales administratives ;
- Un inspecteur général ;
- Deux assistants
- Une structure de gestion de valeurs immobilières
- Douze directions centrales

3. Les succursales

La CAAT dispose de sept succursales qui se situe dans chaque chef-lieu de région, en l'occurrence trois à (Alger1, Alger2, Alger3), Oran, Constantine, Annaba et Ghardaïa.

Ces succursales ont une organisation identique à celle de la direction générale.

- Le directeur de succursale est assisté par un adjoint ;
- Huit départements composent la direction de la succursale.

4. Les inspections régionales

Les trois inspections régionales (centre, est, ouest) sont rattachées hiérarchiquement à l'inspection générale.

Chaque inspection régionale est sous l'autorité d'un inspecteur régional, est constituée de missions régionales.

5. Mission et activités de la CAAT

Les missions et activités de la CAAT se résument comme suit :

- Indemniser ses clients dans les délais les plus courts
- Homogénéiser les systèmes d'informations et faciliter les liaisons
- entendre son activité a des actions lui permettant de permettant d'exercer le rôle d'investisseur institutionnel ;
- élargir son activité vers l'intermédiation financière et le partenariat ;
- permettre le développement d'un système d'information intègre touchant l'ensemble des domaines d'activités de la CAAT ;

- suivre une stratégie par l'importance des fonds collectifs vers le financement et le développement de l'économie ;
- développer un style de gestion et un climat social favorable à l'épanouissement des travailleurs.

b. Présentation de la CAAT de Bejaia

1. Création et organisation

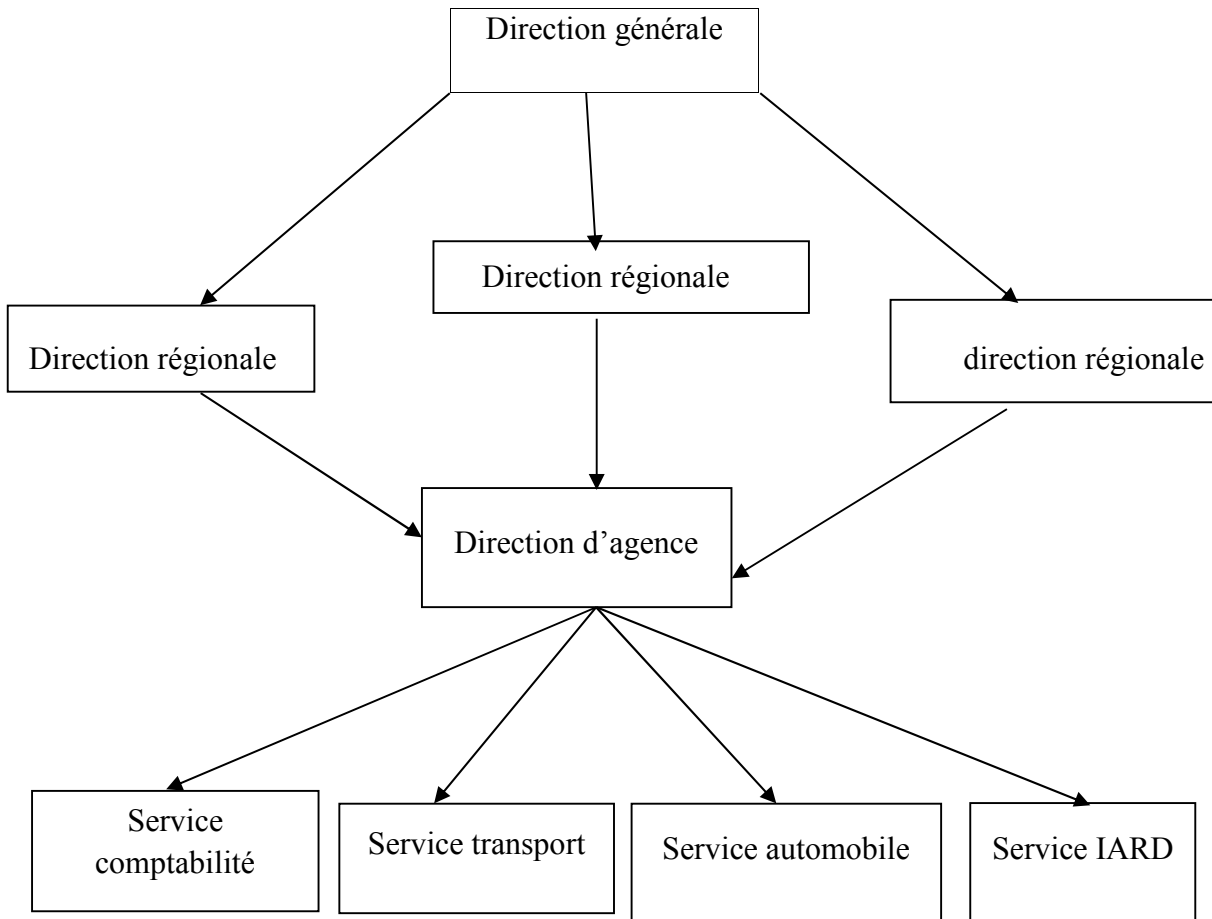
Au niveau de la wilaya de Bejaia, la CAAT est représentée par deux agents directs et deux agents généraux (Bejaia et Akbou). La plus importante en terme de chiffre d'affaires est l'agence 191 que nous présentons ci-dessous :

L'agence 191 de Bejaia a été créée en 1998. Elle est affiliée à la succursale Alger3, et est composée de quatre services dirigés par un directeur. Elle est classée agence type « A ». La mission de cette agence est la prise en charge des risques de sa clientèle ainsi que l'élaboration des contrats d'assurances dans des différentes branches.

En cas de sinistre, elle indemnise ses assurés dans des délais les plus courts, dans les formes prescrites par la loi. Elle est responsable de la tenue d'une comptabilité régulière et du recouvrement de tout produit.

2. Les différents services de la CAAT

La CAAT 191 comporte quatre services : Automobile, transport, IARD, et comptabilité. Dans ce qui suit, nous allons essayer de décrire sommairement, les tâches quotidiennes effectuées au niveau de chaque service.



De ces quatre services, nous allons nous intéresser au service automobile qui constitue le corps de notre travail.

3. Le service automobile

On entend par production en assurance, l'ensemble des actions qui permettent l'élaboration des contrats : souscription des contrats et avenants.

S'agissant du service production en général, et pour souscrire un contrat d'assurance, il faut :

- Questionner l'assuré sur l'objet à assurer, pour déterminer la prime nette sur la base du tableau de tarification et pour chaque type de garantie ;
- Etablissement d'un contrat d'assurance précisant la prime totale à payer avec les garanties acquises.
- Porter le contrat d'un registre de nouvelles affaires.
- L'ouverture d'un dossier qui doit contenir les conditions général, les conditions particulières le montant de la prime et avenants en cas de renouvellement du contrat.

Chapitre IV : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie appliquée

L'assurance automobile :

Pour l'assurance automobile, le client pourra choisir la formule qui est répond le mieux à ses attentes.

Assurance responsabilité civile (RC) Automobile

S'agissant d'une assurance obligatoire, son tarif est fixé et réglementé par le ministère des finances.

Les garanties facultatives

- Défense et recours,
- Personnes transportées ;
- Dommages collision : cette garantie n'est accordée que lorsque le véhicule est en bon état d'entretien, après visite préalable ;
- Bris de glace (certificat de visite obligatoire) ;
- Vol et incendie du véhicule (pour les véhicules de moins de 10 ans, avec certificat de visite obligatoire) ;
- Tout risque ou tiers : cette garantie exige pour son octroi que le véhicule soit en très bon état, un certificat de visite obligatoire, que le contrat soit d'une durée de six mois ou un an.

La souscription du contrat assurance automobile

Pour la souscription du contrat, les pièces suivantes doivent être présentées :

- Le permis de conduire (il permet entre autre d'appliquer les majorations sous certaines conditions, à la prime d'assurance)
- La carte grise du véhicule
- Attention de travailler ou la fiche de paie pour les fonctionnaires des entreprises convention avec la CAAT (qui bénéficie d'une réduction sur les primes).

La détermination de la prime s'effectue de la manière suivante :

La prime nette (déterminée sur la base des garanties)

- Accessoires
- Fonds spéciale d'indemnisation (F.S.I : 3% sur la garantie RC)
- Taxes (TVA à 17% sur la prime nette)
- Timbres démentions (30 da) = prime totale

+ Timbre fiscal (en fonction du montant de la prime)

= Le net à payer

On établit en 04 exemplaires les pièces suivantes :

- Attestation d'assurance automobile ;
- Contrat d'assurance automobile ;

Pour le renouvellement des contrats d'assurance, on procède avant la souscription à la consultation du fichier bonus/malus pour mettre en jeu les réductions et les majorations dans la détermination de la prime.

Il existe au profit des entreprises des contrats flottes qui garantissent un ensemble de véhicules. Le coup d'assurance tient compte :

- Du nombre de véhicules à assurer ;
- Le degré d'observation des normes et règles de sécurité ;
- La nature d'usage et exploitation du parc.

4. Le système de gestion des sinistres

La gestion des sinistres et de l'indemnisation comprend l'ensemble des tâches à accomplir à partir de la récupération d'une déclaration de sinistres jusqu'au règlement et classement définitif du dossier, en passant par le recours contre un tiers ou son assurance s'il y a lieu. Nous allons monter dans ce point comment la CAAT (une compagnie d'assurance) va prendre en charge la gestion des sinistres.

5. La déclaration du sinistre

C'est un courrier informatif par lequel l'assuré porte à la connaissance de l'assureur la survenance du sinistre (date et lieu de survenance, nature, causes...).

- Enregistrement de toute déclaration du sinistre reçue
- Ouverture d'un dossier sinistre sur et attribution d'un numéro d'ordre
- Provisionner le dossier sinistre sur la base du rapport préliminaire à établir par l'expert dans les trois jours qui suivent sa désignation
- Versement de la déclaration
- Contrôle des conditions de garantie prévues par la police d'assurance.
- Le contrôle de garantie porte sur les éléments suivants :
- La police : vérifier si la police mentionnée existe
- Validité du contrat : voir si le sinistre se produit durant la période de garantie
- Bien endommagés : vérifier qu'ils figurent parmi les biens couverts
- L'évènement : vérifier s'il fait l'objet d'une garantie ou d'une exclusion

- Niveau de franchises : vérifier si les montants des dommages déclarés ne sont pas au-dessous des niveaux de franchises.
- Si un seul de ces éléments est négatif :
- Procéder au classement sans suite du dossier
- Informer l'assuré en précisant le motif du classement.

Dans le cas contraire, il y a lieu de diligenter une expertise.

Si l'assuré n'a pas déclaré le sinistre et que l'assureur reçoit une réclamation d'un tiers, il y a lieu de procéder à l'ouverture d'un dossier sinistre pur ordre, et aviser l'assuré en l'invitant à faire sa déclaration pour répondre à la mise en cause.

6. L'expertise

L'indemniser due à l'assuré à la suite d'un sinistre résulte d'un accord amiable sur l'état et le montant des pertes ou d'une expertise. L'expertise est toujours contradictoire ; elle doit avoir lieu en présence de l'assuré et de son représentant.

- Choisir toujours un expert qualifié pouvant se rendre sur les lieux du sinistre dans l'immédiat,
- Informer l'assuré sur la date du passage de l'expert afin de permettre le déroulement de l'expertise dans les meilleures conditions,
- L'expert est tenu de fournir un rapport préliminaire dans un délai de 03 jours,
- Le rapport définitif doit être remis dans un délai raisonnable.

En cas de désaccord sur l'expertise, chacune des parties choisit un expert, si les experts désignés ne sont pas d'accord, ils s'adjoignent un troisième expert. Les trois experts opèrent en commun à la majorité des voix.

Faute par l'une des parties de nommer son expert ou par les deux experts de s'entendre sur le choix du troisième, la désignation sera effectuée par le tribunal dans le ressort duquel le sinistre s'est produit. Chaque partie paie les frais et honoraires de son expert et il y a lieu de payer la moitié des honoraires du tiers expert.

Le rapport d'expertise doit contenir les éléments suivants :

- Confirmation des dates et lieu du sinistre
- Détermination de la nature exacte de l'évènement

- Détermination de la cause générique de l'événement
- Montant détaillé des dégâts : délai en fonction des orientations de l'assureur
- Montant des réparations faites ou à faire
- Les références des estimations des dégâts et des réparations
- Le PV d'expertise doit être signé et daté par l'expert
- Il doit contenir les photos du sinistre avec commentaires
- L'expert est tenu de ne pas se prononcer sur tout ce qui concerne le volet couverture d'assurance.

7. Etude du dossier

Elle consiste à structurer sur l'indemnisation du sinistre, elle est basée sur :

- Le contrôle de garanties
- Comparaison des valeurs déclarées et des valeurs réelles
- Taux de vétusté appliqué
- Détermination de l'indemnité = montant des dommages récupération – vétusté – biens et dommages exclus, objet non assurables, franchise
- Application de la règle proportionnelle en cas des sous – assurances (un dossier classé sans suite ne peut être repris, sauf éléments nouveaux importants, pour cela une demande devra être adressée à la succursale pour avis).

8. procédures des recours

L'assureur est en droit d'exercer un recours contre les tiers responsables des sinistres dont il a supporté les dommages, le recours judiciaire serait alors enclenché.

c. La méthodologie de la recherche

Cette étape sera consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée ainsi que les techniques de recherche utilisées durant notre enquête, nous allons décrire d'une manière détaillée et précise toutes les étapes suivies et outils de collecte d'information utilisés tout au long de notre enquête.

1. La méthode utilisée

L'utilisation d'une méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, car elle permet au chercheur de contrôler le regard porté sur son sujet.

Les réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses, nécessitent la mise en œuvre d'un moyen pour y procéder, c'est pour cette raison

qu'on adopte une méthode qui permet de collecter les données nécessaires pour répondre aux objectifs de l'étude, et le choix de cette dernière ne relève pas du hasard, il dépend de la nature du sujet de la recherche et les objectifs qu'on veut atteindre.

La méthode constitue un élément principal auquel le chercheur doit prêter une attention particulière, elle est « *un ensemble intégré de procédures visant à produire la vérité scientifique* »¹

Donc, pour concrétiser notre recherche sur le terrain, l'utilisation de la méthode qualitative est la plus adéquate vu la nature des objectifs visés par notre thème de recherche qui consiste à comprendre et décrire la socialisation et l'intégration organisationnelle au sein de la CAAT en adoptant l'analyse thématique.

De ce fait la méthode qualitative de recherche est « *une stratégie de recherche utilisant divers techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension d'un phénomène humain et social.* »²

2. Les techniques d'enquêtes

Toute recherche a un caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique.³

Le choix de la technique d'investigation ne se fait pas d'une manière aléatoire, mais en relation avec les objectifs poursuivis et surtout le type de données à recueillir. Ce l'objet qui détermine et orientera le chercheur vers une technique précise, et cette dernière doit être adaptée à la méthode utilisée.

Donc, pour collecter des informations concernant notre recherche on a procédé par des techniques suivantes :

- Avoir une idée sur notre terrain d'enquête, cela nous a permis de savoir s'il est accessible ou pas
- Déterminer le champ de notre étude
- Connaître mieux le terrain et les conditions générales du fonctionnement de l'organisme.

¹Jean Pierre DURAND, Weil ROBERT, *Sociologie contemporaine*, édition vignot, Paris, 1994, P 291

² Sous la direction Alex MUCCHIELLI, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines*, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2004, P151.

³Jean Combissie CLAUDE, *La méthode en sociologie*, éd Casbah, Alger, 1998, P33.

- Consulter certains documents internes propres à l'entreprise sous étude.
- Avoir une idée générale sur l'organisation du travail
- Se préparer sur le plan personnel et surtout psychologique pour l'enquête de terrain, tout en essayant de savoir quel genre d'obstacles qui peuvent entraver le déroulement de notre enquête
- Avoir une idée sur la façon dont on va structurer les questions de notre guide d'entretien.
- Dans cette partie de notre mémoire, nous avons effectué trois entretiens exploratoires avec trois nouveaux diplômés, les questions étaient très générales ; nous avons laissé une très grande liberté à nos enquêtes de répondre aux questions posées. Cette pré enquête était très utile, dont elle nous a permis de délimiter notre thème, précisé notre problématique ainsi que nos hypothèses.

➤ L'entretien

Comme nous avons souligné précédemment, nous avons opté pour la méthode qualitative qui s'appuie sur un entretien.

Donc, la technique utilisée est l'entretien qui se définit comme :

« Technique utilisée dans les études qualitatives. L'entretien individuel se base sur une discussion libre entre l'enquêteur et la personne interrogée »¹

L'entretien est une technique directe d'investigation scientifique utilisée au près d'individus pris isolément, mais aussi, dans certaines cas, auprès de groupe, qui permet de les interroger de façon semi directive et faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informations.

L'entretien, c'est une technique qui nous a permis d'entrer en contact oral et direct avec les salariés de l'entreprise.

Elle est donc reconnue comme la technique la plus adéquate et la plus efficace.

Afin de donner une certaine liberté à l'interviewé, on opte pour l'entretien semi directif (semi dirigé). Ce dernier « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes question »², comportant des questions ouvertes formulées dans l'objectif de répondre à notre questionnement principal et apporter des éléments explicatifs concernant les deux hypothèses

¹N. BERTIER, *Les techniques d'enquête*, édition Armand Colin, Paris, 2002, P56

² L. ALBARELLO, *Apprendre à chercher*, édition De Boeck université, Paris, 1996, P66

de notre étude. Ces entretiens semi-directifs que nous avons effectués nous ont permis d'avoir des informations très profondes, par la liberté qu'ils ont donnée à nos enquêtés de s'exprimer et à nous la possibilité d'intervenir d'une façon à relancer nos enquêtés pour avoir plus de détails et plus d'informations.

➤ **Observation**

Comme le rappelle Ramond Quivy Luc Van Campenhoudt l'observation directe est : *«celle ou le chercheur procède directement lui-même au recueil des informations, sans s'adresser aux sujets concernés»*.¹

L'auteur ajoute que : *« Dans le cas de l'observation indirecte, le chercheur s'adresse au sujet pour obtenir l'information recherchée »*.²

Durant notre recherche nous avons utilisé l'observation directe. Cette technique nous a permis durant notre enquête d'observer la réalité et la nature de l'environnement de travail dans lequel les employés de la CAAT exécutent leurs tâches.

3. La présentation du guide d'entretien

Pour la collecte des données sur le terrain nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient une série des questions que nous avons reparti en cinq (5) axes :

- Le premier axe : consacré aux données personnelles.
- Le deuxième axe : consacré à la maîtrise de la tâche.
- Le troisième axe : consacré à la clarté de tâche.
- Le quatrième axe : consacré à l'intégration et à la socialisation organisationnelle.
- Le cinquième axe : consacré à l'apprentissage personnel et aux exigences de poste occupé.

4. La population de notre enquête

*« Une population d'étude ou simplement une population « correspond à l'ensemble de tous les individus des caractéristiques en relation avec les objectifs de l'étude »*³

La population de notre enquête est l'ensemble des travailleurs de l'entreprise (CAAT) de tout le service qui possède 12 salariés de différentes catégories Professionnel dont la répartition est suit 4 cadres et 8 agents d'exécution.

¹Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT, Manuel de recherche en sciences sociales, Edition Dunod, Paris, 1995, P108.

²Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT, Op.cit., p. 164.

³ Mayer et Ouellet, F, Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Boucherville, Gaëtan Editeur, 1991, p 378

5. L'échantillon de l'enquête

« Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée qui va représenter cette dernière dans la recherche »¹. Pour la faisabilité de notre recherche, on a sélectionnée un échantillon représentatif de la population ciblée.

Le choix de notre échantillon s'est fait d'une manière probabiliste, type aléatoire simple. Pour réaliser notre recherche, on a pu interroger que huit (8) salariés. Nous avons jugées ce nombre de huit (8) suffisant parce que dans l'étude qualitative, plus qui huit (8) les idées se répètent.

L'échantillon est mixte, il comporte 5 hommes et 3 femmes, des différentes situations parentales. Ainsi que les différentes tranches d'âge et ancienneté.

6. Protocole de la recherche.

La définition du temps et du lieu de l'enquête.

« L'enquête c'est comme une interrogation particulière portée sur une situation comprenant des individus, et ce dans un but de généralisation »²

Le lieu d'enquête

Notre choix du lieu de l'enquête a pour but de connaître la réalité et est la socialisation et intégration organisationnelle améliore la relation entre l'administration et le personnel et quel est le mode plus utilisé au sein de l'entreprise du CAAT de Bejaia.

Définition de la durée de l'enquête.

Notre enquête a durée 6 semaines, précisément du 15 Mars au 30 Avril. Toutes cette période nous a permis de recueillir des informations très importantes sur la socialisation organisationnelle et l'intégration au travail dans le domaine administratif de cette entreprise, ainsi que la réalité du thème en Algérie.

¹ Mayer et Ouellet, F, Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Boucherville, Gaëtan Editeur, 1991, p 378.

²Rodolphe GHIGLIONE, Benjamin MATALON, Les enquêtes sociologiques, édition Armand colin, Paris, 2008, p11.

Les obstacles et les avantages de l'enquête

Les obstacles de l'enquête :

- Durant la réalisation de notre recherche, nous avons rencontré quelques difficultés qui constituent des obstacles pour le bon avancement de l'enquête. Elles se résument comme suit :
- La plus grande difficulté que nous avons rencontrée sur notre terrain de recherche est la non-disponibilité des enquêtés à cause de la surcharge de travail
- Interruption l'hors des entretiens
- Le manque du temps pour notre encadreur de l'entreprise, chose qui a retardé l'élaboration des entretiens.
- Le refus de quelques salariés enquêtés à répondre a certaines questions jugées touchantes au confidentielles de l'entreprise

A part ces quelques difficultés, les entretiens se sont déroulés dans de très bonnes conditions.

Les avantages de l'enquête :

- Mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire, c'est-à-dire passer du théorique à l'empirique.
- L'accueil chaleureux de la part du personnel de la CAAT.
- Comparer entre le savoir scientifique universitaire et la réalité de l'univers du travail de la CAAT
- Approfondir nos connaissances théoriques en général et dans le domaine de l'étude en particulier.

Conclusion

À travers de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur le cadre méthodologique par lequel on a identifié notre population mère et les caractéristiques de notre échantillon d'étude et les méthodes et technique appliqués. Après avoir finaliser ces chapitres théoriques et le chapitre méthodologique. On va mettre l'accent sur les chapitres pratiques, analyse et interprétation des résultats.

Partie pratique

CHAPITRE V

Analyse et

interprétation

des résultats

A) L'analyse et interprétation des résultats**• Préambule**

Dans ce chapitre, nous allons présenter et interpréter les résultats de l'étude relative aux caractéristiques de notre échantillon d'étude et analyser les différents thèmes qui nous permettront de saisir et de comprendre l'effet des facteurs sous indiqués sur la socialisation organisationnelle et intégration des nouveaux diplômés :

- Les données personnelles
- La maîtrise de la tâche
- La clarté de rôle
- L'intégration et la socialisation au travail
- L'apprentissage personnel et exigences de poste occupés

Tableau N° 3 : Les caractéristiques socio professionnelle de la population d'étude.¹

Enquêté/ Code	Sexe	Age	Année d'obtention de diplôme	Filière	Poste occupé	Expérience
Enquêté n°1 Farid	homme	35	2014	Assurance technique	Chef de service	8 mois
Enquêté n°2 Nassim	homme	30	2014	assurance	Chef de service adjoint	1 an
Enquêté n°3 Djamel	homme	32	2013	Ingénieur financière	Charge de la comptabilité	2 ans
Enquêté n°4 Hakim	homme	27	2014	assurance	Chef de service adjoint	6 mois
Enquêté n°5 hamza	homme	33	2015	Assurance	Chef de section	10 mois
Enquêté n°6 Amina	femme	29	2011	Assurance	Charge de service de transport	3 ans
Enquêté n°7 Samira	femme	30	2010	Science économique	Chef de section	3 mois
Enquêté n°8 Dahbia	femme	28	2009	Banque et finance	Chef de section	6 mois

¹ Source : Enquête

1. Les caractéristiques socio professionnelles

Selon le tableau ci-dessus, notre échantillon est constitué de cinq (5) employés de sexe masculin et trois (3) de sexe féminin.

Nous remarquons que le nombre des enquêtés masculins est plus élevé que le nombre relatif au sexe féminin. Cet écart est dû aux critères de recrutement adoptés par la CAAT, notamment la disponibilité et la nature des tâches qu'ils effectuent. Ajoutons à cela, la non disponibilité des femmes pour travailler la nuit et l'incapacité de ces dernières à effectuer les mêmes tâches que l'homme. Pour cela la présence de sexe masculin est primordiale.

La répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge par rapport aux données qui se trouvent dans le tableau on constate que les nouveaux diplômés sont d'une catégorie jeune, car elle représente la catégorie la plus grande de notre population d'étude, autrement dit, elles sont recrutées récemment et ne sont qu'au début de leur carrière professionnelle.

La répartition des enquêtés selon l'année d'obtention du diplôme comme nous le montre le tableau ci-dessus, la plus part des enquêtés fait partie de la nouvelle promotion des diplômés. Le recrutement de cette jeune génération s'explique par la volonté de cette entreprise d'exploiter les nouvelles compétences qualifiées.

La répartition des enquêtés selon le diplôme obtenu, d'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la plus part des employés de la CAAT sont issus de la formation assurance, cela est dû aux exigences de l'entreprise parce qu'elle s'est spécialisée dans les assurances.

La répartition des employés selon l'année de recrutement, nous constatons que la plus part des enquêtés sont récemment diplômés. Cela s'explique toujours par le fait que la CAAT a connu, ces dernières années, de nouveaux recrutements afin de renouveler ces compétences.

La répartition des enquêtés selon l'expérience acquise, d'après les résultats obtenues, on constate que la CAAT ne s'intéresse à ceux qui ont déjà travaillé, en ce qui concerne son recrutement, ce qui veut dire ceux qui ont de l'expérience. Le recrutement de cette jeune génération s'explique par la volonté de cette entreprise d'exploiter les nouvelles compétences qualifiées.

D'après ces données, nous pouvons conclure que certains variables (âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle...) ont une relation avec la socialisation organisationnelle, c'est-à-dire que ces variables ont un impact sur l'intégration de nouveau diplômé dans une organisation.

2. L'avis des enquêtés sur la maîtrise de la tâche

Dans cette partie nous allons analyser les résultats du premier thème qui stipule : le rapport entre la maîtrise de la tâche et la socialisation et intégration organisationnelle des nouveaux diplômés.

Concrètement, l'hypothèse vise à savoir dans quelles circonstances le diplômé universitaire évolue dans ce nouvel environnement. Son passage à l'université a fait qu'il a accumulé de l'expérience théorique et du savoir-faire. Il est donc en mesure d'avoir un point de vue résultant de son ancienne situation d'étudiant et d'employé potentiel. Cette transition marquée par des conceptions différentes du milieu professionnel et des compétences individuelles, nous a amené à avancer l'hypothèse selon laquelle, les nouveaux diplômés s'intègrent dans leur milieu professionnel en développant une stratégie individuelle basée sur la recherche de l'information afin de préciser leur rôle au sein de l'organisation.

Parmi l'ensemble des buts présentés lors de la réalisation d'une telle tâche celui d'être compétent est l'un des principaux.

Nicholls 1984¹, pour lui la compétence, correspond à deux types de buts d'accomplissement :

- Le premier est qualifié de but d'implication dans la tâche ou but de maîtrise
- Le deuxième est appelé but d'implication, ou de performance

Le but de maîtrise implique une évaluation des compétences propre basée sur l'amélioration de la maîtrise de la tâche. Il correspond donc au désir d'apprendre, de comprendre le problème d'acquérir des nouvelles connaissances.

a. La satisfaction au travail :

La satisfaction au travail est un sentiment qui résulte de l'appréciation personnelle, subjective et en partie inconsciente faite entre les différents éléments de la situation de travail et leurs adéquations avec la définition que l'on a de soi. La satisfaction au travail résulte d'une évaluation complexe des relations entre un personnage (soi-même) avec une situation vécue, C'est le cas de Djamel qui explique que « *Si j'ai besoin de quelques informations, je peux consulter le directeur, je me communique bien avec le responsable et chacun connaît bien sa*

¹ Revue Française de pédagogie, But de performance et de maîtrise et interaction social entre les étudiants. La situation particulière du désaccord avec autrui 2006, P155.

tâche, et je reçois toujours les informations dont j'ai besoin, ce qui me permettent d'exécuter ma tâche facilement ». [Djamel, 32 ans, n° 3].

La satisfaction de l'individu au travail dépend de trois éléments : la congruence du réalisme, la définition de son rôle à l'intérieur de l'organisation, la résolution des conflits survenus au travail. La congruence du réalisme reflète le degré auquel les ressources de l'organisation ainsi que les besoins et habilités de l'individu (qui possède une image complète et exact de l'organisation) sont mutuellement satisfaisants. La définition du rôle dépend du degré de l'individu à s'entendre (implicitement ou explicitement) avec ses collègues de travail sur les tâches à exécuter. Enfin, la résolution des conflits tient de deux facteurs : interne : qui renseigne sur le degré auquel l'individu est arrivé à maîtriser les conflits de travail et à se sentir moins perturbé par eux ; externe : qui renseigne sur le degré auquel l'individu en est arriver à maîtriser les conflits entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle¹, le cas de Hakim, « *s'il s'agit de quelque chose que j'ai pas bien compris et concerne mon travail, je peux consulter le directeur ou je peux consulter par l'internet* ». [Hakim, 27 ans, n° 4].

Ainsi, pour Feldman, la satisfaction au travail est atteinte lorsque l'individu (dès sa rentrée dans l'organisation) acquiert un ensemble de comportements appropriés, qu'il développe des capacités et des compétences afin de réaliser les tâches de son emploi et enfin, en s'ajustant aux normes et valeurs de son groupe, Amina déclare que, « *si j'ai un doute, j'appelle mon collègue pour clarifier, des fois je consulte l'internet* ». [Amina, 29 ans, n° 6]

La maîtrise de la tâche : c'est le travail qui doit être rempli par une ou plusieurs personnes soumises à certaines conditions et en un temps déterminé.²

La maîtrise de la tâche : pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.³

Autrement dit, c'est l'ensemble des travaux qui doivent être schématisés et réalisés à la CAAT par le nouveau diplômé et de mettre tous ses efforts dans un temps bien déterminé, et avec perfection.

¹Daniel Charles FELDMAN, A contingency theory of socialization, Administrative science quarterly, September 1976, Vol. 21, PP 433-452, in : Nathalie DELOBBE, Herrbach Olivier, Delphine LACAZE, Karim MIGNONAC, Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 278-279.

² Cadre Dictionnaire de Microsoft encarta, Dicos, Microsoft, Corporation, 2009, P64.

³Goudarzi KIANE, La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service, édition Dalloz, Paris, 2002, P10.

b. Représentation du travail et capacités d'intégration**Réalisme et préentrées à la CAAT :**

L'intégration d'un premier travail constitue une phase stressante pour les nouveaux diplômés de l'organisation. On repère dans la littérature traitant de cette thématique des études allant dans ce sens. C'est une période où les diplômés sont en train de se construire une image, même temporaire, de leur futur milieu de travail. C'est aussi une étape de transition qui « *ne se réduit pas au changement* »¹. Elle constitue un « *processus de Co-construction entre sujet et environnement* »² ce qui agit sur eux de façon considérable vu qu'ils sont face à une expérience inédite et à un milieu qu'ils n'ont jamais fréquenté.

Dans la perception des tâches la plus part des salariés perçoivent que leurs tâches sont simples et les autres les perçoivent comme moyennes et difficiles.

Les nouveaux diplômés de la CAAT perçoivent que leurs tâches sont multiples et divers mais aussi simples, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et le diplôme obtenu, Samira nous a dit : « *les tâches que j'assume sont simples et à la portée de toute personne, cela est dû à l'adéquation entre le poste occupé et la formation universitaire* » [chef de section, 30 ans, n°7].

Par contre, pour ceux qui perçoivent que leurs tâches à la CAAT sont difficiles, nous pouvons l'expliquer par la diversité et multiplicité des tâches à exécuter, d'ailleurs, Farid a avoué que : « *les tâches sont multiples et diverses nécessitent beaucoup de temps pour les exécuter et sont fatigantes* » [chef de service, 35 ans, n° 1].

c. Entrée organisationnelle et capacité d'adaptation :

La représentation de l'environnement de travail a un double effet sur les nouveaux diplômés.

D'une part elle les met dans une situation de remise en cause, par rapport à leur formation universitaire ultérieure qui est admise dans une posture temporelle, où l'âge est en adéquation avec cette perception. D'autre part, et suivant le poste et le statut dont ils ont dotés, elle stimule en eux le besoin de mieux comprendre le fonctionnement, et par

¹Raymond DUPUY, Le Blanc Alexis, Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles, Revue Connexions, Numéro 76, Volume 2, PP61-79.

²Jonas MASDONATI, De l'école au monde du travail, www.nahtstelle-transition.ch/files/nst6307.pdf, P02.

conséquent choisir entre différentes options d'intégration selon la nature des problèmes rencontrés au travail et les contraintes qui surgissent.

Quant à la présence ou non des problèmes lors d'exécution des tâches, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont déclaré qu'ils n'ont pas de problèmes. Seulement une minorité a déclaré avoir rencontré de problèmes.

L'absence de problèmes pour la majorité de nos enquêtés s'explique par la maîtrise parfaite des tâches. D'ailleurs, Dahbia a dit : « *je maîtrise parfaitement ma tâche parce qu'il y a une adéquation entre le poste occupé et le diplôme obtenu* », [chef de section, 28 ans, n°8]. À la lumière de ces résultats, on doit comprendre que les tâches exécutées sont à leurs niveaux de compétence, et de connaissances, il ne trouve pas de problème majeur qui puissent influencer négativement leur processus d'intégration. Ce qui explique que la CAAT, applique une stratégie de recrutement avec des critères bien définis pour chaque nouvel poste à pouvoir.

Par contre, les deux (2) enquêtés qui ont rencontré des problèmes dans l'exercice de leur travail souffrent d'une non maîtrise de la tâche, à ce propos Samira a avoué : « *je n'ai pas rencontré des difficultés mais des gros problèmes pour l'exercice de la tâche, puisque quelques éléments ne veulent pas accepter que je suis un élément nouveau parmi eux* » [chef de section, 30 ans n°7]. Cela s'explique par le manque d'interaction avec leurs collègues en vue de résoudre des problèmes relevant de leur travail et à la non reconnaissance des nouveaux diplômés comme des membres à part entière dans le travail.

Nous avons enregistré un seul cas, qui a réclamé les conditions de travail, telle que : un manque de climatisation, mauvaise connexion internet, photocopieur toujours en panne, matérielles informatique défectueuse.

Ainsi, les nouveaux diplômés de la CAAT, affirment que l'ignorance des conditions de travail constitue un frein au niveau de leur carrière professionnelle, car ils sont dans l'obligation de s'habituer à cette situation et parallèlement ils sont sans assistance dans cet effort.

L'interprétation de ces résultats fait intervenir la notion de tactiques organisationnelles d'intégration chez Van Maanen. Nous reprenons ici l'essentiel de ces tactiques (en six étapes) :

Tableau N°4 : Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein.¹

Stratégie de socialisation de type formel : Le nouvel entrant a un rôle de « novice » dans l'organisation. Il est isolé des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées spécifiquement pour les « novices ».	Stratégie de socialisation de type informel : Le contexte de socialisation ne distingue pas la spécificité du rôle de « novice ». Cela donne une sorte de socialisation du « laisser faire ».
Stratégie de socialisation de type individuel : l'individu est seul à entrer dans l'organisation, sa série d'expériences est donc plus ou moins unique.	Stratégie de socialisation de type collectif : les diplômés sont ensemble, elles vivent une série d'expériences d'apprentissage communes.
Stratégie de socialisation de type séquentiel : l'organisation spécifie au nouvel entrant une séquence donnée d'étapes qui mènent au rôle ciblé	Stratégie de socialisation de type aléatoire : la séquence des étapes qui mènent au rôle ciblé est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante
Stratégie de socialisation de type fixe : mise en place d'un calendrier des étapes du processus communiqué au diplômé.	Stratégie de socialisation de type variable : Absence d'un calendrier des étapes du processus de socialisation.
Stratégie de socialisation de type d'investiture : l'identité du diplômé à son entrée est confirmée et la fiabilité et l'utilité des caractéristiques personnelles sont ratifiées	Stratégie de socialisation de type de non investiture : l'identité du diplômé à son entrée est infirmée et l'on dépouille le diplômé de certaines caractéristiques personnelles.
Stratégie de socialisation de type en série : les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les diplômés).	Stratégie de socialisation de type disjoint : les nouveaux ne suivent pas les traces d'un prédécesseur : il n'y a pas de modèle de rôle disponible

Perrot relève cinq types d'agents socialisateurs² qui agissent d'une manière prépondérante sur le processus de socialisation organisationnelle :

¹ Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein, in : Barges-Bourlier Emilie, Gérer la socialisation organisationnelle, vol. 1, P 06.

² Serge PERROT, L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés, Édition Economica, Paris, France, 2000, cité dans : Delphine LACAZE, Les agents socialisateurs acteurs de l'interaction : l'identification des agents socialisateurs, P 315. In : DELLOBE Nathalie, Herrbach Olivier, Delphine LACAZE, Karim MIGNONAC, Comportement organisationnel, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Op.cit. P 317-318.

- **Le supérieur hiérarchique** : qui est une personne clé qui souvent assure personnellement l'intégration du nouveau dans l'entreprise dans la mesure où c'est elle qui se charge de la définition de sa fonction et de l'évaluation de ses performances (« feedback ») ;
- **Les collègues** : il s'agit des personnes se situant au même niveau hiérarchique que le nouveau, ayant un rôle similaire, donc bien placées pour répondre aux interrogations du nouvel entrant et ainsi faciliter son adaptation au sein de l'organisation ;
- **L'éventuel parrain ou tuteur** : il s'agit d'une personne à qui l'entreprise confie le nouveau afin de l'initier et de le guider lors de son arrivée dans l'organisation. Cette personne est choisie en fonction de ses relations directes de travail avec le nouveau venu. Cette pratique d'intégration n'est que rarement utilisée dans les entreprises alors qu'elle permet à celles-ci de ne pas perdre le savoir-faire et les connaissances organisationnelles ;
- **Le (s) subordonné (s)** : intervenant de façon marginale, ils peuvent pourtant être d'une aide précieuse pour les nouveaux entrants ;
- **Les autres membres de l'entreprise** : ce sont les personnes avec qui le nouveau n'a pas de relations professionnelles directes.

Concernant la source des conseils reçus relatifs à l'exécution de la tâche, nous trouvons la plus part de nos enquêtés qui confirment que la première source de conseil vient des leurs collègues, d'ailleurs Hamza a dit : « *je me renseigne auprès de mes collègues* » [chef de section, 28 ans, n°8], cela signifie qu'il y a une bonne affinité et entraide entre eux que se construit aux furs et à mesure qu'elle se solidifie avec le temps, et l'expérience.

Par contre une minorité des enquêtés déclarent que la deuxième source vient des supérieurs hiérarchiques, Farid nous a dit « *je m'adresse à mon supérieur hiérarchique qui est le directeur au niveau de l'agence et chef de département technique au niveau de la direction régionale* » [chef de service, 35 ans, n°1]. Et cela s'explique par l'importance accordée par les supérieurs hiérarchiques aux salariés ainsi que leur bon suivi.

Ainsi, la clarification des tâches et du processus d'évaluation correspondrait à un facteur-clé dans le succès de l'apprentissage de tâche et de groupe.

Selon les résultats obtenus, nous constatons que nos enquêtés ont bénéficié des conseils reçus soit par les collègues soit par les supérieurs hiérarchiques, cela s'explique par la volonté

des nouveaux diplômés à se socialiser par tout de moyens et de suivre les traces de leurs prédécesseurs.

Nous avons plus que la moitié de nos enquêtés qui préfère demander l'aide auprès de leurs collègues de travail, dans la sens où, ils veulent combler les lacunes rencontrées dans leur emploi par les profits et l'assurance que leur confèrent les conseils des agents plus expérimentés.

Lacaze avance que pour s'intégrer, les nouveaux diplômés s'appuient d'abord sur l'observation des autres, puis sur les sources interpersonnelles (supérieurs, collègues, parrains), ensuite sur l'expérimentation et en dernier lieu sur les références objectives telles que les documents écrits... Avec le temps, les nouveaux ont de plus en plus recours à l'expérimentation, c'est-à-dire, à la méthode d'apprentissage par essai et erreur. Ce sont les tactiques d'observation et d'expérimentation qui contribuent le plus à la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle.¹

Nous tenons à préciser que l'intégration au travail demande des stratégies individuelle, c'est celle d'entrer dans le groupe de collègues et posséder les mêmes normes et valeurs et de les demander leurs aide une fois ils ont besoin. Ils essayent de gagner la confiance de leurs collègues en adoptant quelques comportements d'appartenance au groupe.

En ce qui concerne la maîtrise de la tâche au bout de quelque mois les nouveaux diplômés arrivent à maîtriser leurs tâches facilement ce qui a été confirmé par notre étude et voire même l'étude de Lacaze (2003)². La maîtrise de la tâche influence positivement la socialisation organisationnelle et l'intégration au travail

Cependant, nous concluons que la maîtrise de tâche aide dans le processus de la socialisation organisationnelle, puis que après avoir accompli la tâche pendant quelques mois les nouveaux diplômés arrivent à maîtriser convenablement leurs tâches dans le but d'accomplir un bon travail et intégré rapidement.

¹Delphine LACAZE, Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, Thèse de doctorat, soutenue le 15 décembre 2001. P135-136.

² Delphine LACAZE, Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, mai 2003, W.P. n° 588.

3. L'avis des enquêtés sur la clarté de rôle

Dans cette partie nous allons analyser les résultats relatifs à la clarté de tâche au sein de la CAAT.

Le rôle : « le concept de contrôle a des conduites ou à des modèles de conduite qui relèvent d'une affirmation identitaire et d'un processus d'interaction entre les individus et la structure sociale ». On peut définir un rôle comme un ensemble d'attentes (conduites, règles, objectifs, résultats) qui sont déterminées à la fois par un manager, par l'environnement de travail (collègues, clients ou fournisseurs) et par le récepteur (personne qui doit faire la tâche)¹.

Le rôle est aussi défini comme « l'ensemble des conduites normales d'un sujet lors qu'il possède tel statut social, celle qui convient à tel âge, tel sexe, telle position familiale, professionnelle, politique. Une distinction est faite entre les rôles institutionnels et les rôles fonctionnels dans les petites groupes, les travaux de Bales décrivent les interventions orientées vers la tâche du groupe et les rôles relevant des aires interpersonnelles, tandis que ceux de Bennet et Sheats, outre la centration sur la tâche, portent sur les rôles de maintien de la cohésion, de satisfaction des besoins individuels et les rôles parasites »².

Van Maanen et Schein (1979)³ mettent en évidence l'effet des différentes pratiques organisationnelles en termes d'orientation de rôle, et construisent un modèle qui permet de déterminer les pratiques à mettre en œuvre pour favoriser une orientation de rôle donnée. Très peu d'études ont tenté dans le prolongement des travaux de Van Maanen et Schein, de comprendre quels types d'orientation de rôle et donc quels types de pratiques organisationnelles de socialisation doivent être mises en œuvre de manière à être adaptées à leur contexte.

a. Identité et conflits de rôle :

Perrot tente de redéfinir le concept de rôle dans le but de le rendre adéquat avec une analyse identitaire de l'organisation car note-t-il : « *la socialisation est fragile car*

¹ Lexiques des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000, paris, P 460.

² Ibid. P 461

³ Maanen John VAN ET Edgar HSCHIN, toward a theory of organizational socialization, Researching organizational Behavior, 1979, Vol 1, PP 209-264.

l'adaptation des comportements individuels aux attentes de rôle est largement contingente et instrumentale ». ¹

Le concept de rôle ainsi appréhendé se rapporte non plus à ce qui est explicite dans la conduite du salarié dans l'organisation, mais plutôt, à tous ce qui est implicitement ou explicitement dans le comportement de l'individu dans son environnement de travail.

Les conflits de rôles qui peuvent surgir pour les nouveaux diplômés qui entament une carrière professionnelle déterminent clairement la réussite ou l'échec dans leur insertion organisationnelle.

Perrot distingue cinq formes de conflits de rôles : *le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / climat », le conflit « individu / ensemble de rôle », conflit dû à la charge de rôle, conflit d'accès à l'information.* ²

La précision du rôle de l'employé dans la CAAT est une étape transitoire. C'est à partir d'elle que se déterminent certains comportements affectant principalement la manière de penser et d'agir des diplômés, elle influence tout aussi bien les choix futures, les dispositions et les capacités d'accommodation au travail.

L'éclaircissement du rôle ou la consolidation d'un nouveau statut sont deux éléments clés du rapport de l'employé à son travail

Nous avons la majorité des enquêtés qui considèrent que leur tâche est claire au sein de la CAAT, par contre une minorité des enquêtés perçoit sa tâche comme une tâche qui n'est pas claire, Samira a dit : *« mon rôle n'était pas claire, chacun veut s'occuper de son poste »* [chef de section, 30 ans, n°7]. Une lecture de ces résultats, nous laisse penser que l'intégration implique l'acceptation du nouveau diplômés par les membres de son groupe de travail.

La majorité de nos enquêtés perçoit que sa tâche est claire, cela s'explique par l'accompagnement accordé aux nouveaux diplômés par la CAAT. Une fois qu'ils arrivent à

¹ Serge PERROT, Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, Revue Management, Volume 11, Numéro 3, P242.

²La typologie des conflits de rôle est explicitée dans : Serge PERROT, L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles. Thèse de doctorat, soutenue à l'université Paris-Dauphine, 2000. Les explications auxquelles on s'appuie dans cet exposé sont tirées dans : Perrot. S : L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation, Communication, 16e Conférence de l'AGRH Paris. Dauphine-15 et 16 septembre 2005, P 1-27.

l'intérieur, les responsables de cette entreprise expliquent en détail leur tâche pour qu'ils ne trouvent pas des difficultés de s'intégrer. Djamel nous a dit : « *quand je me suis recruté dans la CAAT, ils ont expliqué le rôle à accomplir dans cette dernière* » [chef de service adjoint, 30 ans, n° 2]. Cela veut dire que les nouveaux diplômés étaient bien orientés et guidés par leur responsable afin d'avoir toutes les informations concernant l'entreprise, la constitution de l'équipe, les points forts et faibles, les objectifs et les contraintes, tout cela pour faciliter une bonne intégration au sein de la CAAT.

Par contre, la minorité voit que sa tâche n'est pas claire et cela est dû à l'existence d'un cycle de représentation des relations entre les collègues suivant les années d'expériences, au début les nouveaux diplômés arrivent dans un environnement de travail vide de relation. Cette réalité est évoquée par Samira : « *Mon rôle n'était pas clair, chacun veut s'occuper de son poste (touche pas mon poste)* ». [Chef de section, 30 ans, n° 7].

Les raisons évoquées par les enquêtés quant à la non clarté de tâche, un seul enquêté a noté une réponse relative à la non connaissance de l'environnement du travail, cela s'explique par son manque d'expérience, Hakim confirme cette situation « *en pratique il faut d'abord apprendre* » [chef de service adjoint, 27 ans, n°4]. À la lumière de ces résultats, la qualification au travail, et son évaluation par les nouveaux diplômés, est extrêmement liée au facteur du temps passé dans l'entreprise.

À ce titre, la plus part de nos enquêtés perçoivent que sa tâche est claire, cela s'explique par l'accompagnement accordé aux nouveaux diplômés par la CAAT, une fois qu'ils soient intégrés. C'est aux responsables de cette entreprise d'expliquer aux nouveaux diplômés leur rôle en détail pour ne pas rencontrer des problèmes quant à leur socialisation. Samira affirme : « *quand je me suis recruté à la CAAT, ils ont expliqué en détail le rôle à accomplir dans cette dernière* ». [Chef de section, 30 ans, n°7].

La variable que nous sommes en train d'étudier, a été étudiée par Baker et Feldman. Pour eux chaque tâche, qu'il soit créé, maintenu ou transmis, inclut à la fois un contenu de connaissances de base et une stratégie de base qui suggère les règles pour obtenir une solution particulière. Ils précisent que les missions implicites ou explicites sont reliées aux connaissances et à la stratégie de base, mais elles sont fondées sur les missions globales de l'organisation.

L'interprétation de ces résultats fait intervenir l'étude de Lacaze (2003). Nous reprenons ici l'essentiel de cette étude :

Selon Lacaze (2003)¹ elle souhaite attirer l'attention des chercheurs et des responsables d'entreprise sur le besoin de développer des programmes d'intégration efficace pour les nouveaux diplômés. Les départs en retraite massifs prévus pour les années à venir devront être comblés par le recrutement de salariés plus jeunes. Les entreprises devront alors être créatives pour attirer, retenir et fidéliser des salariés performants. Or, ces dernières années, la main d'œuvre se trouvant en abondance, les praticiens se sont concentrés sur les techniques de recrutement pour une sélection fine plutôt que sur les pratiques d'intégration. En effet, dans la situation actuelle, les salariés « *s'accrochent* » pour s'intégrer. Mais dans une situation économique où les entreprises se concurrencent pour attirer les bons candidats, il faudra se soucier de la qualité de l'accueil dans l'organisation. Il faut dès à présent se consacrer à l'amélioration des pratiques d'intégration.

Cette étude a pour objet d'étudier et de modéliser le rôle de l'individu dans son propre processus d'intégration pour une approche quantitative. Le modèle proposé, développé grâce aux modèles d'équations structurels, a permis de compléter la théorie sur la socialisation organisationnelle et de montrer notamment que les tactiques individuelles d'intégration sont utilisées de manière séquentielle, qu'elles influencent le niveau de socialisation dans quatre domaines :

- La maîtrise des aspects techniques de l'emploi.
- La maîtrise des aspects relationnels avec le client
- Le degré d'interaction sociale
- La connaissance de l'organisation.

b. Expériences passées et acquises universitaires :

Devant les incohérences observées durant l'exercice de leur travail, les nouveaux diplômés tentent de puiser et de rassembler tout ce que dans leur passé proche ou lointain pourrait les aider dans la réalisation de leur tâches ainsi que l'amélioration des rapports de travail. A cet effet, nous remarquons que la formation universitaire tient une importante place.

¹ Delphine LACAZE, Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, Op.cit., W.P. n° 588.

Pour Dubar « *Parmi les événements les plus importants pour l'identité sociale, la sortie du système scolaire et la confrontation au marché du travail constituent désormais un moment essentiel de la construction d'une identité autonome...et c'est de l'issue de cette première confrontation que vont dépendre les modalités de la construction d'une identité professionnelle de base qui constitue non seulement une identité au travail mais surtout une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage ou mieux de formation.¹* »

Concernant l'effet de la formation sur la clarté de tâche, nous remarquons que la plus part de nos enquêtés estiment que leur formation universitaire contribue dans la clarté de tâche. Cela s'explique par les connaissances acquises auparavant et l'adéquation entre le poste occupé et la formation obtenue. Ce constat est confirmé par Nassim et Amina : « *l'université est toujours face aux obstacles et un bagage pour s'impliquer à n'importe quelle tâche* » [charge de la comptabilité, 32 ans, n°3 et charge de service transport, 29 ans, n° 6]. On peut comprendre que la formation universitaire qu'ils ont reçu participe d'une manière efficace dans des interactions quotidiennes avec les collègues de travail ou des usagers, et permet aux nouveaux diplômés de s'entraider dans des situations de travail qu'ils ne maîtrisent pas.

Par contre, la minorité de nos enquêtés affirment que leur formation universitaire ne contribue pas à la clarté de la tâche. Ceci montre que l'attribution d'un poste ne se fait pas essentiellement sur la base du diplôme, ils déclarent occupés des postes dont ils n'ont aucune connaissance préalable. Cette réalité est bien évoquée par Hakim qui dit : « *les connaissances acquises ne sont pas suffisante pour réaliser le travail* » [chef de service adjoint, 27 ans, n°4], nous constatons que les employés remettent en cause leurs connaissances acquises à l'université, ils insistent sur l'aspect théorique de leurs formations, tout en déclarant qu'ils n'ont pas été préparés suffisamment au niveau pratique. Ce qui veut dire que la formation qu'ils ont eu est utile, mais elle n'est pas primordiale dans l'éclaircissement de leurs tâches.

Ce processus est caractérisé par le fait que l'information et la connaissance que les salariés ont antérieurement acquises au sein de leur environnement précédent n'est plus suffisante ou nécessairement appropriée pour interpréter ou comprendre leurs nouveaux domaines organisationnels.

¹Claude DUBAR, *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Édition Armand Colin (3^e), Paris, France, 2002, P117.

Les raisons évoquées quant au bénéfice de la formation dans la clarté de tâche, nous constatons que la plus part de nous enquêtés ont eu des formations adéquates au poste occupé, cette perception n'est pas due au simple fait de la concordance entre diplôme et poste occupé mais aussi à l'apprentissage personnel. Et seulement la minorité des enquêtés affirment n'y voir aucune intervention de leur formation, dans l'exercice au quotidien de leurs tâches, mais ils ont classé l'apprentissage personnel comme raison pour la clarté de tâche.

Pour ceux qui jugent que leur formation initiale éclaircie le tâche, voient la CAAT prend l'opération de recrutement au sérieux, en plus, les moyens mis en place par l'organisation, ce qui s'explique bien évidemment par leur formation initiale, connaissances et savoirs pédagogiques acquis ultérieurement au cours de leur cursus universitaire, une formation supérieure qui est en adéquation avec les exigences du poste à pouvoir, les connaissances techniques, qui aident dans la bonne exécution de la tâche confiée, vue que le processus d'intégration est souvent vécu selon M Louis comme une période de stress avec un niveaux d'incertitudes très élevé vis-à-vis de l'organisation.

c. Formation professionnelle des salariés :

Durant leur vie professionnelle, les salariés ont accès à un certain nombre de dispositifs leur permettant de se former à un autre métier, d'accéder à une qualification, de bénéficier de compétences nouvelles.

L'évaluation des formations professionnelle, la plus part de nos enquêtés se sentent intégrés du fait qu'elles ont bénéficiés des formations professionnelle, illustré par Farid : *« j'ai suivi une formation, ces formations sont très importantes pour la maîtrise des nouvelles techniques d'assurance »*[chef de service, 35 ans, n°1], contre parti on n'a eu qu'un seul cas qui juge que les formations ne sont pas encore suffisant, Cette réalité est évoquée par Nassim : *« j'ai suivi une formation durant laquelle j'ai appris des techniques qui m'ont permis de maîtriser mon travail, mais pas encore suffisant »*[charge de la comptabilité, 32 ans, n°3]

D'après ces résultats on a constaté que l'entreprise aime avoir en son sein des individus compétents. Autrement dit, la formation qu'ils ont eu est utile et primordiale dans l'exécution des leurs tâches et les tâches exécutées sont à leurs niveau de compétence, et de connaissance.

Cela veut dire que l'expérience au travail (après le recrutement) permet une bonne intégration au travail.

d. L'implication au travail :

Pour Feldman, l'implication au travail dépend de : l'initiation à la tâche, à travers laquelle l'individu sent qu'il possède une maîtrise sur son travail et est de fait accepté comme partenaire au travail par ses collègues, et la congruence de l'évaluation, déterminée par la manière dont l'individu et son supérieur s'entendent sur l'évaluation du progrès de l'apprentissage des tâches de l'individu au sein de l'organisation. L'implication est considérée comme un état, une orientation de la personne vers l'organisation par ses actions passées. L'implication au travail résulte de l'expérience de la personne à son poste de travail, notamment par la façon qu'elle aura de renforcer son identité et d'y retirer du plaisir¹, illustre par Samira, « *je me communique bien avec le responsable et chacun connaît bien sa tâche* », [Samira, 30 ans, n° 7].

De cette définition retenons que l'implication dans l'emploi, c'est le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi et le souhait de la réussite de l'organisation. C'est aussi l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi et à son rôle professionnel.

C'est la relation qui s'établit entre la personne et son emploi.

e. Intégration du groupe et gestion du rôle**Environnement et implication au travail :**

Les nouveaux diplômés trouvent dans la CAAT un milieu fonctionnant selon ses propres normes et valeurs. Pour s'intégrer au groupe de travail, les employés récemment recrutés ont besoin d'un certain temps d'adaptation à leur poste. En fait cette adaptation est double, elle permet au nouvel employé de rassembler les informations concernant son milieu (collègues et supérieurs) et de clarifier au mieux les tâches dont il est responsable. Ce processus de responsabilisation est justement ce que nous voulons traiter dans ce point.

En ce qui concerne la capacité d'assumer un rôle plus important dans l'entreprise, la position dite majoritaire de nos enquêtés assurent avoir la possibilité d'assumer un rôle important dans l'organisation, Farid confirme : « *oui, je suis capable d'assurer un poste plus important dans l'entreprise* » [chef de service, 35 ans, n°1], contre une minorité que se déclare incapable d'assumer un rôle plus important. Pour le premier groupe de nos enquêtés qui pensent que la conséquence principale de leur capacité à occuper un poste plus importante à la CAAT tient au fait que la compétence est vivement exigée et que les tâches qu'ils

¹Daniel Charles FELDMAN, *A contingency theory of socialization*, Op.cit. P280.

exercer leur sont adaptées. Le second groupe de notre échantillon trouvant que la possibilité de tenir un rôle plus important est directement reliée à la maîtrise des tâches et à l'expérience acquise.

Ce groupe concerne les nouveaux diplômés qui ne peuvent pas assumer un rôle plus important ; faute d'une maîtrise des tâches qu'ils sont censés accomplir et à la non maîtrise des situations délicates qui peuvent confronter.

A la lumière de ces résultats on peut comprendre qu'une meilleure connaissance du rôle joue dans le processus de socialisation organisationnelle.

Nous rejoignons l'étude de Baker et Feldman (1991), que permet d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation qui favorisent l'orientation de rôle des nouveaux en adéquation avec la stratégie considérée, et celle de Nathalie Delobbe et TANGUY Dulac, cette recherche étudie en quoi les pratiques de recrutement et de sélection, d'une part, et les dispositifs d'accueil et d'orientation, d'autres parts, contribuent à l'adaptation des nouveaux diplômés à leur environnement organisationnel¹, et nous avançons que la clarté de rôle facilite la socialisation organisationnelle.

D'après ces informations données par les interviewees, nous déduisons que la clarté de rôle influence positivement sur la formation universitaire et la manière de travailler, et cela par les moyens mis en place par l'entreprise.

4. L'avis des enquêtés sur leur socialisation et intégration organisationnelle

Nous consacrons cette partie à l'analyse du rôle de l'intégration dans l'équipe du travail dans la socialisation organisationnelle des nouveaux diplômés au sein de la CAAT.

La socialisation organisationnelle et intégration au travail sont d'autant plus étroitement liées si l'on considère le fait que, le travail, véritable dimension sociale, articule les deux concepts.

¹[www.google.com/.pdf./](http://www.google.com/.pdf/) Nathalie DELOBBE, Dulac TANGUY, Contribution respective des pratiques de recrutement/ sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes diplômés, N°137, P 26.

L'intégration au travail est plus significative dans les relations qui se tissent pour un individu ayant à faire face à sa première expérience professionnelle. Ces relations dépendent de la variable temps, car l'intégration au travail se trouve rattachée à un besoin de stabilité.¹

a. Socialisation organisationnelle et intégration professionnelle, le poids du marché du travail :

L'intégration professionnelle est un concept fortement lié à celui de la socialisation organisationnelle. Le développement de la littérature concernant le sujet est très riche, elle renseigne aussi sur la volonté de repousser les frontières de la socialisation organisationnelle prise dans une optique temporelle. La prise en considération de la relation individu organisation légitime ce recours au concept de l'intégration de l'individu au travail.²

b. L'étude de Van Maanen et Schein 1979³ :

Cet étude s'inscrit dans le courant de recherche plus large de la socialisation organisationnelle définie comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis qui lui permettent de devenir un membre de l'organisation.

Le milieu organisationnel que représente la CAAT ne se limite pas seulement à des relations professionnelles unilatérales, les nouveaux diplômés sont plus que de simples agents passifs dont la principale mission est d'appliquer les tâches qui leur sont dictées par leur poste de travail. Ce constat intervient bien sûr après un certain temps passé au travail, car, si les tâches et le rôle à tenir sont intériorisés par les jeunes diplômés, un changement de comportement intervient pour diverses raisons : les nouveaux diplômés sont en recherche constante des modalités qui leur permettront d'acquérir du savoir-faire et de la compétence au travail, la performance qu'ils sont incessamment en train d'essayer d'atteindre actionne (même sans intention précise) des mécanismes relationnels qui interviennent à plusieurs niveaux et dont le principal objectif étant la prise d'une place significative dans l'organisation.

¹Serge PAUGAM, *Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques*, Revue de sociologie française, Année 1999, Volume 40, Numéro 4, P 720.

²Catherine FABRE, Delphine LACAZE, *Présentation du concept de socialisation organisationnelle*, P 289. In : Nathalie DELOBBE, Herrbach Olivier, Delphine LACAZE, Karim MIGNONAC, *Comportement organisationnel, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition de Boeck, Bruxelles, 2009.

³www.cairn.info/fr/Bargues-EMILIE, *Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE, communication au XVII^e congrès de GRH, le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006, P54.

Si l'impact de l'organisation et des anciennes représentations des nouveaux diplômés sont les premiers facteurs de socialisation, l'initiation au groupe, le sens des interactions et la gestion du rôle semble constituer le second chapitre de la socialisation organisationnelle.

Les nouveaux diplômés trouvent dans la CAAT un milieu fonctionnant selon ses propres normes et valeurs. Pour s'intégrer et se socialiser au groupe de travail, les employés récemment recrutés ont besoin d'un certain temps d'adaptation à leur poste. En fait cette adaptation est double, elle permet au nouvel employé de rassembler les informations concernant son milieu (collègues et supérieurs) et de clarifier au mieux les tâches dont il est responsable. Ce processus de responsabilisation est justement ce que nous voulons traiter dans ce point.

L'intégration dans l'équipe de travail, retenons une majorité des enquêtés qui ont déclarés leur socialisation et intégration au travail, par rapport à ceux qui ont une position contraire. La majorité de nos enquêtés se sont facilement intégrés dans le groupe.

Les enquêtés facilement intégrés dans le groupe considérant leurs relations acceptables affirment, pour la plupart la naissance d'un esprit de groupe régissant à la fois leur manière de travailler et de se comporter au sein de la CAAT. De l'autre part, il y a aussi la socialisation primaire et secondaire vécue durant leur vie dans le but de connaître la structure de l'entreprise en général.

Pour les cas non intègre, nous pouvons expliquer par la non volonté et le rejet complet de mode du fonctionnement de l'entreprise, et ce, à cause des habitudes acquises.

Nous signalons, d'un cote, qui la socialisation et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. D'autre côté, nous rappelons que le suivi assuré par l'entreprise aide la socialisation et l'intégration de nouveau diplômé, Dahbia a dit : « *l'entreprise nous a suivis dès le début de notre recrutement* » [chef de section, 28 ans, n°8].

Pour les enquêtés qui ont affirmé que c'est grâce à leurs efforts personnels fournit qu'ils ont pu s'intégrer, c'est-à-dire que pour se socialiser rapidement au travail, ils avaient besoin des efforts personnels pour accomplir leurs tâches convenablement.

Le temps nécessaire pour l'intégration dans le groupe de travail, la plus part des enquêtés que se sont intégrés, ne sont pas intégrés dès le premier jour de recrutement, il les

fallait un temps pour s'intégrer. Nous avons constaté aussi, durant notre entretien avec les nouveaux diplômés, qu'ils se sont intégrés avant même la fin du période d'essai. Ceci est dû, peut-être, au climat d'entente entre les membres de groupe et aux mécanismes mis en place pour aider le nouveau diplômé à s'installer et à s'adapter à l'environnement de l'entreprise. Hamza affirme : « *je me suis intégré immédiatement parce que l'entreprise a mis en place des moyens pour que nous nous intégrons facilement* » [chef de section, 33 ans, n°5]. Par contre, nous avons eu une minorité qu'ont pris plus de trois mois pour s'intégrer dans le groupe de travail, ce qui implique le prolongement du période d'essai dans certains cas.

Nous remarquons que la plus part des enquêtés n'ont pas pris beaucoup du temps pour s'intégrer dans le groupe de travail. Ceci est dû, peut-être, au climat d'attente entre les membres de groupe et aux mécanismes mis en place pour aider le nouveau diplômé à s'installer et à s'adapter à l'environnement de l'entreprise.

Quant aux préférences de travailler seul ou en groupe, d'après les enquêtes réalisés on a constaté que la majorité des enquêtés préfèrent le travail en groupe à cause de la nature des tâches confiées, autrement dit, ils veulent avoir une complémentarité de tâche. Car, le fait de travailler en équipe permet d'échanger les informations sur l'exécution du travail et il facilite l'insertion dans l'environnement de travail. D'ailleurs, Djamel déclare que : « *je préfère travailler en groupe, car je suis sociable et le travail en groupe est enrichissant, ça permettra d'échanger les informations et les connaissances* » [chef de service adjoint, 30 ans, n°2]. Et nous constatons que, selon Lacaze 2000, une bonne intégration conduit toujours à une bonne maîtrise de tâche. Par contre un seul cas qui souhaite travailler seul, il affirme que le travail individuel le permet la concentration et l'aide à apprendre comment s'adapter aux situations délicates et à surmonter les obstacles rencontrés, annoncer par Farid : « *je travaille seul pour éviter les erreurs et une fois que je commis une erreur j'assume et je essaie de surmonter le problème* » [chef de service, 35 ans, n° 1]. ainsi, nous confirmons ce qui a été avancé par Van Maanen et Schein sur l'importance quant au travail individuel et collectif.

Parmi les raisons évoquées par les enquêtés, nous constatons que la majorité préfère le travail en groupe ou d'équipe parce que la nature de leurs tâches confiées nécessite un travail d'équipe, qui va leur permettre d'effectuer facilement leurs tâches et facilite la communication et les échanges d'informations concernant le travail.

c. Situation du travail et interaction avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues :

La CAAT est un environnement de travail et d'interactions sociales, les nouveaux diplômés ressentent le besoin de communiquer avec leurs supérieurs et leurs collègues sur différents sujets du fait de la proximité existant entre eux. La vision de la situation de travail que vivent les employés plus expérimentés n'est pas tout à fait la même chez les nouveaux diplômés. Les difficultés rencontrées, les évaluations personnelles et collectives, les repères, les rôles dans l'organisation sont relatifs aux uns comme aux autres.

Quant à la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieures et leurs collègues, la majorité de nos enquêtés ont répondu que leurs relations est d'ordre professionnelle et amicales et une minorité que ont répondu que leurs relations sont purement professionnelles.

A la lumière de ses résultats, nous remarquons que la majorité de nos enquêtés ont des relations d'ordre professionnelles et amicales avec leurs supérieures hiérarchiques, dans le but de se socialiser positivement et de garder les bonnes relations avec leurs supérieurs. Amina a avoué que : « *les relations avec notre supérieures hiérarchiques sont professionnelle et amicales, dans le but de créer un climat favorable* » [charge de service transport, 29 ans, n°6], et pour ceux qui entretiennent des relations professionnelles avec leurs supérieurs, ils ont expliqué cela par la distance qui existe entre eux et que le travail des supérieures est limité au contrôle et aux ordres.

L'existence de relations amicales et professionnelle entre les collègues s'explique par le fait qu'ils travaillent régulièrement ensemble. Ce rapprochement peut faciliter leur socialisation au sein de l'entreprise et c'est un moyen pour atteindre leurs objectifs personnels et obtenir les informations nécessaires pour effectuer leurs tâches. Par contre, avoir seulement une relation professionnelle avec les collègues s'explique par l'éloignement des nouveaux diplômé entre eux. Hakim a dit : « *ma relation avec mes collègues est purement professionnelle, et c'est un avantage pour garder le respect* » [chef de service adjoint, 27 ans, n° 4].

Les valeurs encouragées par la CAAT sont divers chez nos enquêtés, ils affirment l'adéquation de leurs valeurs et celles de l'entreprise, ce qui a été confirmé par la majorité dans les propos suivants : « *l'initiative personnelle, la discipline, la compétence sont les*

valeurs plus partagent dans l'entreprise, alors je partage les mêmes valeurs que mon entreprise, parce que je suis influence par ça ». Cela joue un rôle très important dans leur intégration au sein du groupe.

Par contre les enquêtés qui affirment l'inadéquation de leurs valeurs et celles de l'entreprise et la non contribution de ces valeurs à leur intégration au sein de groupe à cause de période de socialisation primaire vécue, qui leur a permis de s'attacher aux valeurs acquises durant cette période, à titre d'exemple le retard dans l'exécution de travail.

La difficulté d'exprimer leur opinion au sein du groupe, nous pouvons expliquer l'absence de difficultés chez nos enquêtés par la bonne communication entre les collègues et leurs supérieurs hiérarchiques, en plus de ça ils partagent les mêmes valeurs.

Nous constatons que le fait qu'ils travaillent dans la même entreprise ou équipe de travail et qu'ils partagent les mêmes valeurs, facilite l'expression de leur avis, Nassim affirme : *« je ne trouve pas de difficultés à exprimer mon avis au sein du groupe parce qu'il y a un climat familial et une bonne communication entre nous »* [charge de la comptabilité, 30 ans, n°2].

Nous tenons à signaler qu'il y a quelques enquêtés qui ont répondu auparavant qu'ils sont totalement s'intégrés, et c'est pour cela qu'ils ne trouvent pas de difficultés à communiquer. Dahbia confirme : *« j'exprime facilement mon opinion et tout ça grâce aux valeurs partagées et à la communication »*. [Chef de section, 28 ans, n°8].

d. L'intégration au travail :

Pour Feldman, l'intégration de l'individu au travail survient lorsque la socialisation est complète, lorsque la personne a franchi les trois phases de socialisation. L'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace. Pour cela, il doit découvrir les lois et les valeurs et les comportements appropriés. Cela doit lui permettre de comprendre et de donner un sens ce qui se passe autour de lui. Ainsi, si la personne ne réussit pas à résoudre les conflits dans sa vie familiale ou professionnelle, la socialisation est inachevée et l'intégration au travail incomplète. Elle se trouvera dans une situation inconfortable. Un exemple d'échec de la socialisation serait le cas d'une femme mariée avec

des enfants qui n'aurait pas réussi à faire accepter sa vie professionnelle aux membres de sa famille ou à négocier une réduction de sa charge de travail avec son employeur¹.

En plus des résultats obtenus suite à notre enquête, nous constatons que même l'étude de Van Maanen et Schein donne beaucoup d'importance au travail collectif par rapport au travail individuel.

5. L'avis des enquêtes sur l'apprentissage personnel et les exigences de poste

L'apprentissage dans l'instant ou la vie en société s'impose à nous, nous devons plier à certaines règles, l'ordre social à ses propres exigences. Le respect de ces contraintes présuppose que la conscience collective soit même de produire et de diffuser un message de normalisation, la bonne réception de ce message oriente nos comportements dans une direction déterminée : nous nous conformons ainsi à des impératifs et à des prescriptions (politesse, savoir vivre, exactitude)².

Cette acceptation plus au moins tacite, s'enracine dans la tradition et préserve de bien des désagréments, manquer à ses obligations peut être synonyme d'affront ou de violation, porter atteinte à des coutumes solidement établies ouvre la voie à de sérieux conflits. Celui qui transgresse les interdits s'expose à des sanctions.

L'apprentissage est un dispositif d'accès au monde du travail par la voie de l'alternance. Ce mode de recrutement présente de réels avantages : il permet à l'employeur d'identifier et de fidéliser des compétences et à l'apprenti de préparer un métier tout en poursuivant des études. Enfin, il se concrétise par l'obtention d'un diplôme ou d'un titre sanctionnant la formation suivie.

Avant même l'entrée dans la vie professionnelle le sentiment d'efficacité contribue fortement à l'orientation vers tel ou tel métier, à ce titre, nous pouvons dire que l'apprentissage personnel facilite la maîtrise de la tâche, et cela par l'accumulation de l'expérience.

Les enquêtés qui ont plus de 12 mois d'expériences ont pu avoir une accumulation d'apprentissage. Ainsi, l'influence de l'expérience est dans les tactiques de socialisation des

¹ Daniel Charles FELDMAN, *A contingency theory of socialization*, Op.cit. P287.

² FERREOL Gilles, *Dictionnaire de sociologie*, 3^{ème} édition, Armand colin, paris, 2004, p 5.

nouveaux diplômés, ces dernières ont dépassé le stade d'évaluation de leur travail avec leurs collègues et supérieurs, ils ont développé une tactique d'auto évaluation ou auto management, ce qui leur permet de maîtriser leur tâche à l'intérieur de la CAAT. Hamza confirme : « *mes collègues de travail mon aidé à m'intégrer dans l'équipe de travail* » [chef de section, 33 ans, n°5].

Nous sommes arrivés presque aux mêmes résultats de LACAZE 2000 que suggère que les employés utilisent des stratégies d'intégration en réponse aux procédures mises en place par l'organisation : les procédures de socialisation de type institutionnalisé favorisent l'utilisation de tout le panel de tactiques individuelles d'intégration par tous les nouveaux employés alors que les procédures de type individualise favorisent l'apprentissage par la pratique.¹ L'expérience dans le travail a une grande importance dans la maîtrise de la tâche. Par contre la main d'œuvre qui a peu de qualification souffre d'un désir psychologique (anxiété, stress).

L'apprentissage personnel : celui, celle qui apprend un métier, une technique par lui-même, celui qui initie à une activité et qui n'a pas encore acquis l'expérience, il va acquérir aussi des normes et des attentes qui régissent son comportement, du fait de son statut social ou de sa fonction dans un groupe où il appartient au sein de l'entreprise CAAT.

L'apprentissage personnel acquis contribue dans la réalisation de la tâche, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et l'apprentissage acquis, le cas de Farid : « *l'expérience acquis m'aide dans l'exécution de la tâche que à la CAAT* » [chef de service, 35 ans, n° 1].

L'acquisition de ces différents normes n'est nullement spontanée, de nombreuses étapes sont nécessaires, la compréhension n'intervient que très progressivement. Seul un contact prolongé avec les réalités quotidiennes permet de mieux appréhender les marges de manœuvre dont on dispose.

L'apprentissage nous aide à déchiffrer, puis à sélectionner les informations qui nous sont adressées.

¹[www.google.fr/.pdf/ LACAZE Delphine, Comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d'intégration des employés](http://www.google.fr/.pdf/LACAZE%20Delphine,%20Comparaison%20des%20proc%C3%A9dures%20organisationnelles%20de%20socialisation%20et%20des%20tactiques%20individuelles%20d'int%C3%A9gration%20des%20employ%C3%A9s), avril 2000, n°571, P 17.

Par rapport aux exigences de poste de travail qu'ils occupent, ils affirment qu'il faut avoir des qualités professionnelle remarquables et savoir les approfondir et savoir comment les utiliser afin d'apprendre les tâches du poste dans un délai satisfaisant.

Dans cette optique, nous citerons à titre d'exemple le travail d'équipe et la coopération. Autrement dit, le nouveau diplômé doit travailler bien en équipe et collaborer avec ses collègues ou avec d'autres employés pour atteindre un objectif commun et maintenir des relations amicales et constructives, entretenir de bonnes relations avec des personnes à tous les niveaux d'organisation (horizontaux et verticaux), et quant aux autres il affirment que leurs postes exigent une motivation et une performance, c'est-à-dire qu'il faut avoir de plaisir d'obtenir des résultats et démontrer des dispositions pour le poste afin d'accomplir les tâches assignées dans les délais prévus. Nassim confirme : « *je préfère travailler en équipe à cause des informations que nous changeons, pour mieux m'intégrer* » [charge de la comptabilité, 30 ans, n° 2].

D'après tout ce qui a été avancé, on peut conclure que la CAAT exige de son nouveaux diplômés d'avoir adopté certains critères professionnelles, sur lesquelles ils seront évalués durant la période d'essai afin de réussir et d'occuper convenablement son poste de travail.

a. Les sources du sentiment d'efficacité personnelle :

Les résultats présentés ci-dessus indiquent clairement que l'efficacité personnelle perçue est un facteur important dans la formation des apprenants. Il paraît par conséquent utile de mieux connaître les sources de cette perception et les croyances d'efficacité ont des effets non négligeables sur l'apprentissage et la formation.

Quant à leur adéquation aux exigences du poste de travail, nous constatons que les enquêtés s'adaptent aux exigences de poste de travail, ce qui s'explique par l'expérience vécue auparavant et l'adéquation entre le diplôme et le poste occupé.

Pour les nouveaux diplômés qui ne se sont pas adaptés aux exigences des postes occupés, leur cas peut s'expliquer par la perte de savoir due aux périodes qui ont passés et la mauvaise orientation professionnelle vers le poste occupé qui ne s'adapte pas à la qualité de formation obtenue.

D'après les réponses données par les interviewees, nous déduisons que l'accumulation de l'apprentissage personnelle aide à se socialiser rapidement, car nous avons constaté dans notre

étude que l'apprentissage personnelle se fait par les trois dimensions citées avant : la maîtrise de la tâche, la clarté de tâche et enfin la socialisation et l'intégration.

b. La vérification des hypothèses

Suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées lors notre étude sur le terrain menée auprès des nouveaux diplômés de la CAAT, dont on peut confirmer ou infirmer les deux hypothèses cités dans le cadre méthodologique : « *Les nouveaux diplômés s'intègrent dans leur milieu professionnel en développant une stratégie individuelle basée sur la recherche de l'information afin de préciser leur rôle au sein de l'organisation.* » et « *La satisfaction au travail est un sentiment qui résulte de l'appréciation personnelle, et d'une évaluation complexe des relations entre un personnage (soi-même) avec une situation vécue.*».

Première hypothèse

Ainsi, d'après les résultats, il nous est possible de vérifier notre première hypothèse qui considère que « Les nouveaux diplômés s'intègrent dans leur milieu professionnel en développant une stratégie individuelle basée sur la recherche de l'information afin de préciser leur rôle au sein de l'organisation. »

Nous avons éclairé que les nouveaux diplômés utilisent tous les moyens pour arrive a une bonne socialisation dans le but d'accomplir un bon travail et s'intégré rapidement.

Notre enquête a prouvé que la majorité de nos enquêtés trouve que la maîtrise totale de la tâche ainsi que l'expérience acquise auparavant (l'apprentissage personnel), les aide énormément a arriver à une bonne socialisation organisationnelle.

L'apprentissage est pour sa part soumis aux années d'expériences passées dans le travail, ces dernières créent, sans cesse, de nouveaux rapports entre les nouveaux et les anciens employés et c'est à travers cette dynamique relationnelle que se prononce de plus en plus le rôle de l'individu dans l'organisation.

Nous sommes arrivés presque aux mêmes résultats de LACAZE 2000 en ce que concerne l'option « *apprendre par la pratique* ». L'expérience dans le travail à une grande importance dans la maîtrise de la tâche et l'apprentissage acquis contribue dans la réalisation de la tâche.

Cependant, nous pouvons dire que la maîtrise de la tâche et l'apprentissage personnelle influence positivement la socialisation organisationnelle.

Par ailleurs, notre première hypothèse qui est : « *la maîtrise de la tâche et l'apprentissage personnelle permettent une meilleure socialisation organisationnelle des nouveaux diplômés au sein de l'entreprise* » est confirmée.

Deuxième hypothèse

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse, qui est « *La satisfaction au travail est un sentiment qui résulte de l'appréciation personnelle, et d'une évaluation complexe des relations entre un personnage (soi-même) avec une situation vécue* ». On trouve que nos enquêtés se sont facilement intégrés dans le travail à travers le suivi et l'orientation assuré par l'entreprise durant le période d'essai.

Nous signalons que la gestion de cette phase dépend des aptitudes de l'individu à s'intégrer ainsi que des moyens mis en place par l'organisation.

D'après les informations données par les interviewees, nous constatons que leur intégration était grâce au suivi durant cette période, car la CAAT assure le suivi et l'orientation des diplômés durant cette période d'intégration, ce qui va faciliter leur socialisation.

Nous constatons que la plus part des enquêtés n'ont pas pris beaucoup de temps pour s'intégrer dans le groupe de travail, cela s'explique par les degrés d'importance donnée au sujet de socialisation et intégration au travail dans l'entreprise CAAT.

Nous avons constatés aussi, durant notre entretien avec les nouveaux diplômé, qu'ils se sont intégrés avant même la fin du période d'essai. Ils déclarent aussi que cette période est passe rapidement. Ceci est dû, peut-être, au climat d'entente entre les membres de groupe et aux mécanismes mis en place pour aider le nouveau diplômé à s'installer et à s'adapter à l'environnement de l'entreprise.

Vue les réponses obtenues, on peut dire que notre hypothèse est confirmée.

Au terme de ce chapitre, deux domaines importants retiennent notre attention : le premier concerne le façonnement de l'environnement de travail avec lequel le nouvel employé doit évoluer, cet environnement, composé essentiellement des employés qui interagissent avec les nouveaux diplômés, à un impact direct sur l'implication sociale (à

l'intérieur de l'organisation) de ces dernières, cette implication est le résultat de l'évolution positive des relations entre collègues de travail et de l'expérience professionnelle dans la CAAT, elle offre un critère de statut légitime au poste occupé par les nouveaux membre de la CAAT. Ce même statut est soumis à une double évaluation, personnelle et environnementale, cette dernière semble être l'élément déclencheur d'une stabilité dans le poste occupé et qui, par la suite, permettra aux nouveaux diplômés d'orienter significativement leur comportement vers un apprentissage plus ciblé.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

La présente recherche qui porte sur la socialisation organisationnelle, se veut une contribution qui prend en considération les personnes en phase de transition professionnelle.

Notre objectif de recherche était d'étudier l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration au travail des diplômés universitaire, le choix de la CAAT comme terrain d'étude était légitimé par les particularités visibles que présentent les nouvelles diplômés dans une situation d'intégration au travail, aussi, par la CAAT en tant qu'organisme de recrutement ; l'expérience du premier emploi se trouve justement être une composante phare du processus de socialisation organisationnelle, et les procédures de recrutement par un tiers influent considérablement par rapport à notre thème.

Cependant, le rôle de l'organisation n'est pas écarté, notre étude a permis de mettre en relation l'impact de l'organisation, en tant que foyer de procédures, sur la relation entre les étapes de socialisation et les stratégies individuelles d'intégration. Nous avons aussi pu analyser l'influence des tactiques individuelles d'intégration sur les quatre domaines de socialisations, cet aspect de notre recherche coïncide avec la naissance d'un tissu social propre aux nouvelles diplômées.

L'affirmation de l'employé dans son poste de travail est le résultat de deux processus distincts : la maîtrise de sa tâche, résultat de la recherche progressive d'informations ; maîtrise de la communication dans son groupe de travail, confortant son rôle et faisant légitimer son statut.

Le mérite premier des théories de la socialisation organisationnelle est d'avoir su développer une réflexion interactive, sur le cheminement de l'acteur dans son organisation d'accueil, sur un plan d'intégration continue ou s'imbriquent des procédés identitaires et culturels orientant le degré et l'intensivité de la trajectoire professionnelle. Précisément, la trajectoire professionnelle est globalement admise à partir d'une fragmentation conceptuelle qui tente par le biais d'un outillage ciblé, de définir les repères primordiaux de la transition dans le travail.

Nous retiendrons que les cinq formes de socialisation et intégration organisationnelle des nouveaux diplômés sont réunies et respectées au sein de la CAAT, ce qui va minimiser les difficultés et les effets négatifs de socialisation. Car, le fait que le nouveau diplômés obéit et s'adapte aux normes de l'entreprise, il va adopter les valeurs du groupe vers lequel il est

Conclusion

orienté, il va maîtriser sa tâche réalisée, il aura une clarté de tâche, et il s'adaptera aux normes et valeurs qui vont lui permettre une meilleure communication interpersonnelle. Autrement dit, le niveau élevé d'intégration communicationnelle est associé à un niveau élevé d'intégration normative. Ce qui permet un meilleur apprentissage personnel qui converge une bonne socialisation organisationnelle.

Pour les employés qui ne sont pas socialisés, nous proposons quelques suggestions : premièrement, il faut accompagner ces nouveaux diplômés par des psychologues de travail, c'est-à-dire il faut recruter des agents socialisateurs qui veillent au bon déroulement des procédures de socialisation. Ces derniers vont suivre l'évolution du nouveau diplômé par l'orientation et de conseils dans le but de les insérer dans le groupe de travail.

Deuxièmement, L'entreprise doit s'intéresser à l'achat des nouveaux équipements pour rendre le travail plus facile aux nouveaux diplômés par qu'ils s'adaptent rapidement à la tâche qu'ils doivent accomplir et le rôle qu'ils doivent assumer.

Finalement, il faut reconnaître que la socialisation et intégration organisationnelle est un phénomène extrêmement complexe. Ce travail ne prétend pas de donner une explication au processus de socialisation et intégration dans sa globalité. Pour cette forte raison, nous nous sommes focalisés seulement à la socialisation et intégration organisationnelle de l'individu. Mais, il se faut une contribution dans le domaine de recherche sociologique qui œuvre d'autres pistes de recherche à d'autres études.

Liste Bibliographique

Liste bibliographique

➤ Ouvrages

1. ALBARELLO. L, Apprendre a chercher, édition De Boeck université, Paris, 1996.
2. BERGER Peter et T. Luckmann, La construction sociale de la réalité, Édition Méridiens, Paris, France.
3. BERGER Peter ET LUCKMANN Thomas, The social construction of reality, A treatise of the sociology of knowledge, 1966, traduction par Méridiens Klincksieck: la construction sociale de la réalité, Dalloz, Paris, 1986.
4. BENRAOUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, édition 5020, Alger, 2010.
5. BERTIER. N, Les techniques d'enquête, édition Armand Colin, Paris, 2002.
6. BOURGOIN Nicolas, Le suicide en prison, Editions L'Harmattan, Paris, 1994.
7. CLAUDE Jean Combissie, La méthode en sociologie, éd Casbah, Alger, 1998.
8. DUBAR Claude, La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, Paris, 2000.
9. DUBAR Claude, La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Édition (3e) Armand Colin, Paris, France, 2002.
10. DURAND Jean pierre, ROBERT Weil, Sociologie contemporaine, édition vignot, Paris, 1994.
11. DURKHEIM Emile, Le suicide, Etude de sociologie, Ed PUF, Paris, France 1897.
12. DURKHEIN Émile, Leçons de sociologie, physique des mœurs et du droit, Éd : PUF, Paris, France, 1950.
13. FABRE Catherine, LACAZE Delphine, Présentation du concept de socialisation Organisationnelle, Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009.
14. GIBBS J. P. ET MARTIN W. T, Status integration and suicide, Edition University of Oregon, 1964.
15. Goudarzi, La Socialisation Organisationnelle du Client dans les Entreprises de Service, édition Dalloz, paris, 2002.
16. GUY Rocher, Introduction à la socialisation générale, paris, seuil, 1970.
17. Joël Guibert et Guy Jumel, Méthodologie des pratiques du terrain en sciences humaines et sociales, Édition Armand Colin, Masson, paris, 1997.

18. KIANE Goudarzi, La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service, édition Dalloz, Paris, 2002.
19. LABELLE. M, Tous Les secrets d'un conseil au recrutement, L'envers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition d'organisation, Paris, 2002.
20. Mayer et Ouellet. F, Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Boucherville, Gaëtan Editeur, 1991.
21. RAYMOND Quivy, LUC Van Campenhoudit, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1995.
22. SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, presses de la fondation nationale de sciences politiques. 2^e Édition, dunod, paris, 1977.
23. SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, Édition Presses de la fondation nationale des sciences politiques 2^{ème} édition, Paris, France, 1985.
24. SEGRETIN Denis, Sociologie de l'entreprise, 2^e édition, Nathan, paris.
25. STEINER Philippe, Sociologie de Durkheim, Éd, La Découverte (4^e), Paris, France, 2004.
26. STROOBATS Marcelle, Sociologie du travail, Édition Nathan, Paris, France, 1993.
27. WEBER Max, Économie et Société, Tome 1, Édition Plon, Paris, France, 2000.

➤ **Dictionnaires**

1. BOUDON Raymond et autres de, Dictionnaire sociologie, Ed Larousse, Paris, 1999.
2. Cadre Dictionnaire de Microsoft encarta, dicos, Microsoft, corporation, 2009.
3. DORTIE jean François, Dictionnaire des sciences sociales, 2^e édition, sciences humaines, paris, 2011.
4. ETIENNE Jaune et autre, Dictionnaire de sociologie, 2^e édition, Hatier, Paris, 1997.
5. FERREOL Gilles, Dictionnaire de Sociologie, 3^{ème} édition, Armand Colin, paris, 2004.
6. JEAN François Dortier, Dictionnaire des Sciences Humaines, 2^e éditions, sciences humaines, paris, 2004.
7. ROBERT Paul : Dictionnaire le Petit Robert. Nouvelle édition, Montréal, canada, 1986.
8. Sous la direction MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2004.

➤ **Revue et articles**

1. BAUER Tayla N et Al, Testing The combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization, Journal of Applied psychology, 1998, vol 83 N° 1.
2. CUIN Charles-Henry, Émotions et rationalité dans la sociologie classique : les cas de Weber et Durkheim, Autour de l'épistémologie de la sociologie et de la sociologie des sciences : des débats, un réexamen, Européenne des sciences sociales, Numéro XXXIX-120, Année 2001.
3. DELOBE Nathalie et autre, Comportement organisationnelle, contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle, volume 1, édition de Boeck, Bruxelles, 2005.
4. DESROCHERS. L, L'intégration des nouveaux employés : faut-il encore en parler ? , Volume 4, Numéro 2, Années 2001.
5. DUBAR Claude, Formes identitaires et socialisation professionnelle, Organisations, firmes et réseaux, Revue Française de sociologie, Volume 33, Numéro 4, Année 1992.
6. DUPUY Raymond, Le Blanc Alexis, Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles, Revue Connexions, Numéro 76, Volume 2.
7. FABRE Catherine, LACAZE Delphine, Présentation du concept de socialisation organisationnelle, In : DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim, Comportement organisationnel, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Édition de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009
8. FELDMAN Daniel Charles, A contingency theory of Socialization, Revue Administrative Science Quarterly, Année 1976, Volume, 21.
9. GUERFEL-Henda Sana et autre, La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues .in RIMHEL, revue interdisciplinaire sur le management et l'humanisme N° 4, novembre/décembre 2012.
10. Il s'agit des travaux développés dans La théorie psychologique et l'ajustement du travail de Lofquist et Dawis en 1984.
11. Il s'agit principalement des travaux de C. Baudelot 1997, M. Cézard, F. Dussert et M. Gollac 1992, C. Dubar 1991 et 1998, VollokoF 1996.
12. La typologie des conflits de rôle est explicitée dans : Perrot Serge, L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles. Thèse de doctorat, soutenue à l'université ParisDauphine, 2000. Les explications

auxquelles on s'appuie dans cet exposé sont tirées dans : Perrot. S : L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation, Communication, 16^{ème} Conférence de l'AGRH Paris.Dauphine-15 et 16 septembre 2005.

13. Les travaux d'A. Benyakaub (2001) sur : La question de l'emploi en Algérie, marché du travail en Algérie (2003) et du PNUD. (2000) sur La demande et l'offre de formation et sur le dispositif de gestion du marché du travail et de promotion de l'emploi en Algérie.
14. L'étude de l'ONS sur La situation économique et Sociale (1995), celle de l'OIT portant sur les Emplois pour l'Afrique 1997 ou même celle de l'ECOTECHNICS sur Le Secteur Informel en Algérie 1997.
15. MORRISON E W ET autres, Impression Management in the feedback seeking process: A literature review and research agenda, Academy of Management Review, 1991, vol 16.
16. ON peut citer : GERAOUI D, Ajustement et développement au Maghreb, en Afrique subsaharienne et en Europe de l Est 1993 et même Le rapport de la banque mondiale sur La croissance démographique au Maghreb 1990.
17. PERROT Serge, Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, Revue Management, Volume 11, Numéro 3.
18. PERROT Serge, Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle, Revue de gestion des ressources humaines, N71, 2009.
19. Rapports du CREAD sur : l'insertion Professionnelle de la jeunesse 1989 et Les Perspectives de la Demande D'emploi depuis l indépendance 1989.
20. Revue Française de pédagogie, But de performance et de maitrise et interaction social entre les étudiants. La situation particulière du désaccord avec autrui 2006, P155.
21. RUPH François, Le sentiment de compétence et l'apprentissage chez l'adulte, Département de Psychopédagogie et d'andragogie Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal, Montréal, Canada, Avril 1997.
22. SAINSAIEU Renaud, Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production, Revue économique, Volume 39, Numéro1, Année1988.
23. STEINER Philippe, Le fait social économique chez Durkheim, Organisations, firmes et réseaux, In : Revue Française de sociologie. Année1992, Volume 33, Numéro 4, P657.

24. VAN Maanan John ET SCHEIN Edgar H, toward a theory of organizational socialization, Research in organizational Behavior, 1979, Vol 1.

➤ **Les mémoires et thèses**

1. BARGUES-BOURLIER Emilie : vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Thèse de doctorat en science de gestion, présentée et soutenue à l'université Aix- Marseille II, le 13 novembre 2009.
2. CORDIER Caroline, Les enjeux stratégiques de l'intégration de nouveaux collaborateurs, Mémoire de Magistère, Grenoble, 2013.
3. GOUDARZI Kiane, La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : Le cas IKEA, Thèse de doctorat, CERTLOG, Marseille, France, 2005.
4. HENRIET Claire, Culture d'entreprise et motivation des salariés, thèse de maitrises en sociologie des organisations, université lumière – Lyon 2, institut d'études politiques de Lyon, présentée et soutenue le 6 septembre 2007.
5. LACAZE Delphine, Le Rôle de L'individu dans la Socialisation Organisationnelle, (thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix- Marseille III, France, le 15 Décembre 2001.
6. LANGLOIS Martin, Socialisation du salariat professionnel et transmission de la culture dans les organisations syndicales québécoises, Mémoire présenté et soutenu à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître es sciences (M. SC.) en sociologie, Université de Montréal, Canada, 2007.
7. Marie Gagné, Identité et rapport au travail : Des différences persistantes selon le milieu social, Thèse de Maitrise en sociologie du travail et d'organisation, présentée et soutenue à l'université Laval, Québec, Canada, 2009.
8. PERROT Serge, L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles. Thèse de doctorat, soutenue à l'université Paris Dauphine, 2000.

➤ **Les sites internet**

1. <http://www.Larousse.Fr/apprentissage/4748>.
2. [www.cairn.info.Fr/. PDF. / EMILIE Bargues](http://www.cairn.info.Fr/PDF./EMILIE%20Bargues).
3. [www.cairn.info/fr/EMILIE Bargues](http://www.cairn.info/fr/EMILIE%20Bargues), Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE, communication au XVII^e congrès de GRH, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006.
4. www.google.fr/pdf/ LACAZE Delphine, Comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d'intégration des employés, avril 2000.

5. MASDONATI Jonas, De l'école au monde du travail, www.nahtstelle-transition.ch/files/nst6307.pdf.
6. www.google.com/pdf/ NATHALIE Delobbe, TANGUY Dulac, Contribution respective des pratiques de recrutement/ sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle a l'adaptation des jeunes recrues, N°137.

Annexes

Annexes : 01

Guide D'entretien

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de MASTER, spécialité Sociologie du travail et des ressources humaines, sous le thème « *L'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration des nouveaux diplômés* ».

On vous prie de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à cette série de questions avec beaucoup de précision et en toute honnêteté afin d'obtenir des résultats assez fiables et représentatifs pour un travail scientifique.

Encadré par :

M^{elle}: DAVA Crisalda

Dr. LANANE Massika

M^{elle} : MAJOR Clementina

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation d'une recherche en sociologie des organisations et du travail, ayant pour thème : l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration des nouveaux diplômés, nous vous soumettons cet entretien, en vous garantissant l'anonymat pour laquelle, nous sollicitons votre objectivité. Les réponses seront exploitées dans un cadre strictement scientifique.

I. Les données personnelles

1. Sexe :
2. Age :
3. Année de l'obtention de votre diplôme :
4. Filière : Option :
5. Etat civil :
6. Date du début de travail :
7. Poste occupé :

II. Les questions relatives à la maîtrise de la tâche

1. Comment trouvez-vous les tâches que vous assumez dans l'entreprise ?
2. Avez-vous appris de nouvelles tâches ? si oui lesquelles ?
3. Comment pensez-vous maîtriser les différentes tâches de votre travail ?
4. Avez-vous rencontré des problèmes dans l'exercice de votre tâche ? si oui, quels genres de problèmes ?
5. Dans le cas où vous trouvez des difficultés dans votre tâche que faites-vous ?

III. Questions relatives à la clarté de rôle

6. Au début de votre recrutement est-ce que votre rôle est clair au sein de l'entreprise ? si non pourquoi ?
7. Votre formation universitaire vous a-t-elle aidé dans la précision de votre rôle ? si oui, dites comment ?
8. Avez-vous suivi des formations professionnelles ? si oui, comment évaluez-vous ces formations ?
9. Voyez-vous capable d'assumer un poste plus important dans votre entreprise ?

IV. Questions relatives à l'intégration et à la socialisation au travail

10. Combien de temps vous a-t-il fallu pour s'intégrer au travail ?
11. Comment souhaitez-vous travailler ? seul ou en groupe ? pourquoi ?
12. Comment considérez-vous vos relations avec vos supérieures hiérarchiques ?
13. Quelles sont les valeurs encouragées par l'entreprise ?
14. Pouvez-vous citer les valeurs auxquelles vous accordez plus d'importance ? pourquoi ?
15. Les valeurs de l'entreprise ont-elles facilité votre intégration ? si c'est non, pourquoi ?
16. Y a-t-il une adéquation entre vos valeurs individuelles et celles de l'entreprise ? si oui, pourquoi ?

V. Questions relatives à l'apprentissage personnel aux exigences de poste occupé

17. Comment évaluez-vous votre environnement de travail ?
18. Comment jugez-vous vos relations avec vos collègues de travail ?
19. Quelles sont les exigences de votre poste de travail actuel ?
20. Êtes-vous adapté à ces exigences ? si non, pourquoi ?
21. Pensez-vous que votre travail actuel contribue-t-il au développement de votre apprentissage personnel ? si non, pourquoi ?
22. Est-ce que vous avez quelque chose à rajouter a propos de cet entretien ?
Quelles sont vos suggestions ?

Annexes : 02

Organigramme

de la CAAT

Organigramme de la CAAT

