

**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 du diplôme

**MASTER EN SCIENCES SOCIALES**

*Option : sociologie du travail et des ressources humaines*

**Thème :**

**La socialisation organisationnelle des  
nouvelles recrues femmes  
Cas pratique «DANONE DJURDJURA SPA»**

**Préparé par :**

- ❖ **BENSALEM Sonia**
- ❖ **BOUAICHI Thinhinane**

**Encadré par :**

**Mr. HIDJEB Madjid**

**Juin 2015**

# REMERCIEMENT

*Un merci de cœur au « bon Dieu » le tout puissant qui nous a donné la santé, la volonté et le courage afin de réaliser ce modeste travail, et aux êtres les plus chères au monde «Nos parents » qui nous ont accompagné de leurs prières, présences et de leurs grande générosité.*

*Nous tenons vivement à remercier notre promoteur M<sup>r</sup> HIDJEB Madjid, pour son suivi, ces conseils, sa disponibilité et son bon humeur. Toutes nos reconnaissances pour vous.*

*Nous n'oublions pas de remercier tout le personnel du DANONE DJURDJURA ALGERIE leurs aides.*

*Nos sentiments de reconnaissance et nos remerciements vont également à l'encontre de toute personne qui a participé de près ou de loin, directement ou indirectement à la réalisation de ce travail.*

*Tinhinane ET Sonia*

# Dédicaces

*Je dédie cet humble travail à ma précieuse famille :*

*A vous mes adorable parents, merci pour vos encouragements, vos conseils et vos sacrifices.*

*A mes chers grand parents, que dieu les bénisse.*

*A mes chers frères : Norddine et sa petite famille*

*Naim (mimi-ynou), Wassim et Rayane*

*A mes chères sœurs Lynda et Siham.*

*A mes oncles et mes tantes ainsi que leurs petites familles ; spécialement a toi (ma Dila) et ta petite charmante famille.*

*A mon cher mari et toute ma belle famille*

*A tous mes amis en particulier Sérine, Hanane Samira, Sabrina, Wiza, Tiva, Wawa et Tina*

*A tous ceux qui me connaissent de près ou loin.*

*Sonia*

# Dédicaces

*Je dédie cet humble travail à ma précieuse famille :*

*A vous mes adorable parents, merci pour vos encouragements, vos conseils et vos sacrifices.*

*A mes chers grand parents, que dieu les bénisse.*

*A mes chers frères : Abdellah et Islem*

*A mes chères sœurs Sonia, Katia et Chahinez.*

*A mes oncles et mes tantes ainsi que leurs petites familles.*

*A tous mes cousins et cousines.*

*A tous mes amis en particulier, Tiva, Wawa et Sonia.*

*A tous ceux qui me connaissent de près ou loin.*

*Tinhinane*

## Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Répartition des enquêtées selon la catégorie d'âge	63
02	Répartition des enquêtées selon l'état matrimonial	64
03	Répartition des enquêtées selon le diplôme obtenue	65
04	Répartition des enquêtées selon leurs postes et leurs la catégorie	66
05	Le type sexe avec lequel les femmes préfèrent travailler	67
06	les types de difficultés rencontrés au travail par les femmes	69
08	Les améliorations souhaitées par les femmes	71
09	L'accueil de l'entreprise	73
10	La soumission des femmes à une période d'essai	75
11	Bénéficiassions des femmes d'un tuteur	75
12	Le suivie et l'évaluation des femmes par le chef hiérarchique	77
13	La recherche de l'information par les femmes à l'entreprise	78
14	La communication des femmes à l'entreprise	81

**Liste des abréviations :**

SPA	Société Par Action
RH	Ressource Humaine
GRH	Gestion Des Ressource Humaine
DRH	Directeur Des Ressource Humaine
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement

# Sommaire :

**Introduction ;**

## **Cadre méthodologique ;**

1- Les raisons du choix du thème ; .....	01
2- Les objectifs de la recherche ; .....	01
3- Résumé ; .....	03
4- La problématique de recherche ; .....	04
5- Les hypothèses de recherche ; .....	07
6- Définition des concepts ; .....	08
7- La pré-enquête ; .....	13
8- Méthode technique de recherche ; .....	15
9- Population d'étude ; .....	19
10- Les difficultés rencontrés .....	20
11- Les études antérieures ; .....	21

## **Chapitre I : l'intégration des nouvelles recrues au travail ;**

1- Définition de l'intégration au travail; .....	26
2- Les stratégies de l'intégration au travail ; .....	27
3- Les étapes clés du processus d'intégration dans les entreprises .....	29
4- Les enjeux de l'intégration; .....	30
5- Les conditions de réussite de l'intégration .....	31
6- Les pratiques de la GRH dans la socialisation de nouvelles recrues .....	38

## **Chapitre II :la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues;**

1- Les domaines de la socialisation organisationnelle .....	46
2- Les phases de la socialisation organisationnelle; .....	48
3- Les pratiques de socialisation dans l'organisation; .....	51

## **Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil**

## **Chapitre IV : Analyse et interprétation des données ;**

1- Analyse des données, .....	63
2- Interprétation des données; .....	88

**Conclusion ;**

**Les annexes ;**

---

# Introduction

---



---

## Introduction :

Vu le développement technologique et la concurrence rude dans divers secteurs, toute entreprise, soucieuses de son avenir social et bien économique, se retrouve dans l'obligation de revoir et de réviser ses politiques de gestion ainsi que de renforcer son système de gestion afin de mieux mobiliser et programmer son personnel pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise en priorité. Ce qui fait que « la vie de l'entreprise connaît quelques fois des soubresauts auxquels les responsables doivent trouver des solutions satisfaisantes de manière à assurer la pérennité de l'activité et la continuité des relations sociales dans un climat de travail acceptable »<sup>1</sup>.

Sachant bien que l'entreprise fonctionne mieux à travers l'interaction de ses membres, les recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines vont dans ce sens dans la mesure où elles essaient d'expliquer et d'explicitier comment est-ce que cela est possible, et de quel manière peut-on arriver à le concrétiser, suite à cela une attention particulière est portée dans ces nombreuses recherches sur les personnes nouvellement recrutées, vue la fragilité et la sensibilité de la situation dont laquelle ces dernières se retrouvent ; elles n'ont pas d'expérience d'engagement organisationnel et elles ont peu d'expérience de relations avec des supérieurs, des subordonnés ou des collègues, c'est aussi parce que intégrer et pénétrer une nouvelle entreprise est certainement un des événements les plus marquants de la carrière et de la vie d'un employé.

La période de socialisation organisationnelle est généralement synonyme d'anxiété et d'incertitude pour les nouvelles recrues qui doivent faire face à des exigences d'apprentissage, d'adaptation, d'intégration, ainsi qu'à un environnement organisationnel souvent imprévisible et inattendu. Le passage du statut d'*outsider* (externe) à celui d'*insider* (interne) est déterminé par la capacité de surmonter l'incertitude associée à cette période, par conséquent son

---

<sup>1</sup> KHELASSI Réda, « management ressources humaines », Edition HOUMA, Alger, 2010, p187

bien-être, sa performance et sa longévité au sein de l'entreprise. « La socialisation est aussi un processus crucial pour les organisations qui cherchent à préserver leurs compétences et leurs valeurs culturelles distinctives »<sup>1</sup>. Le succès de l'intégration représente ainsi un élément central d'une gestion des ressources humaines durables.

Selon Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ « dans les entreprises qui réussissent, les gens se communiquent entre eux, ils se parlent, discutent, partagent les problèmes. Ils essaient de progresser ensemble. Mais dans les entreprises qui vont mal, les désaccords, les ironies, les oppositions s'affichent plus ouvertement. Les volontés de coopérations amenuisent. Les tensions naissent dans les relations »<sup>2</sup>.

C'est pourquoi les responsables GRH font appliquer des théories les plus élaborées dans le sens de l'intégration et la socialisation des nouvelles recrues afin d'agir sur leurs maintiens et influencer sur leurs performance au travail, en le préparant d'une manière plus efficace à la cadence quotidienne de l'organisation, en effet les organisations qui réussissent cette phase de socialisation et d'intégration, bénéficient des avantages en amortissant les frais de recrutement engagés grâce à la valeur ajoutée fournie par leurs meilleurs salariés.

Notre travail de recherche, se veut comme une suite logique des différentes théories de la socialisation, et le rôle qu'elle joue dans sa prise de considération et son implication par les politiques de GRH envers les nouvelles recrues dans le but de faciliter, de mobiliser et d'assurer leurs adhésions au valeurs de l'entreprise. La nouveauté que nous allons essayer de traiter est de consacrer ce travail aux femmes et de prouver leurs pro activité.

---

<sup>1</sup> LACAZE, Danielle, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle ». Management & Avenir, n° 14, p. 9-24.

<sup>2</sup> DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, « La Communication Interne Au Service Du Management », édition LIAISON, 2eme édition, PARIS, 2001, P11.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons élaboré un plan qui contient :

- **Un cadre méthodologique :** Qui englobe les axes principaux de la recherche tels que la problématique, les hypothèses, la technique et la méthode adoptées...etc.

Ensuite on compartimenté notre travail en deux parties, à savoir ;

- **La partie théorique :** résume le cadre conceptuel de la recherche, elle contient deux chapitres ; le premier est sur la socialisation organisationnelle, le second sur l'intégration des nouvelles recrues.
- **La partie pratique :** résume le cadre analytique de la recherche, dont on trouve le troisième chapitre où nous présenterons l'entreprise de DANONE DJDJURDJURA SPA, lieu d'enquête et en fin dans le quatrième chapitre on analysera nos hypothèses à fin de les confirmer ou les infirmer.

On termine finalement par une conclusion qui va récapituler les résultats qu'on va obtenir tout au long de la recherche, et dans laquelle on pourra vérifier nos hypothèses préalablement formulées.

---

**Cadre  
méthodologique ;**

---

**Préambule :**

Ce chapitre est réservé au cadre méthodologique de notre recherche, ou nous représentons nos motivations du choix du thème de la socialisation et son impact sur l'intégration des femmes au travail, ainsi que les objectifs de notre étude, la méthode, la technique utilisée et notamment les contraintes et difficultés rencontrées.

**1. Les raisons du choix du thème :**

Le choix du sujet ou d'objet de recherche est une phase primordiale dans toute recherche et démarche scientifique. Alor afin d'effectuer un mémoire de fin de cycle Master, on a pu choisir le thème de la socialisation organisationnelle qui est un sujet d'actualité. De nos jour le sujet de socialisation est omniprésent sur la scène scientifique, et vu que la catégorie féminine au travail est d'apparition récente dans notre pays, nous avons opté de pousser notre curiosité scientifique au plus loin pour découvrir et cerner la socialisation des femmes et obtenir une panoplie d'informations sur leurs attitudes et comportements afin de comprendre leurs stratégies pour s'intégrer le mieux possible au travail est faire face aux situations qui peuvent freinées leurs processus de socialisation. Le manque d'étude sur ce sujet nous a motivés à le choisir afin d'apporter un plus à la recherche scientifique d'un coté et de l'autre de comprendre vraiment le thème de la socialisation organisationnelle.

**2. Les objectifs de la recherche :**

En choisissant l'adoption d'une nouvelle lecture pour le thème sensible de socialisation et l'impact qu'elle a sur l'intégration des nouvelles recrues (femmes) au travail on a pour objectif de le vérifier sous différentes angles et variables qui sont :

- Le processus de l'intégration des femmes nouvellement recrutées.

- Les pratiques mises en œuvre par l'organisation visent à gérer la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.
- Les tactiques adoptées par les femmes pour mieux s'intégrer au travail.

### **3. Résumé :**

*La question de la **socialisation** est cruciale car recruter un salarié engendre toujours des coûts souvent considérés comme un investissement par les DRH or des facteurs est à prendre en compte dans ce processus d'intégration. Les attentes et les comportements de la nouvelle génération à l'égard de l'entreprise ont changé avec le temps. L'objectif de notre recherche est de connaître les pratiques que les femmes nouvellement recrutées ont tendance à développer selon le type de procédure de socialisation utilisée par l'organisation qui les a accueillis. Comme problématique de départ, nous nous sommes interrogés sur le **processus de la socialisation organisationnelle des femmes**. Nous nous sommes focalisés sur les attitudes et les comportements des différents femmes face à certaines situations en nous attardant sur les représentations, motivations et freins à l'action/réaction des acteurs, et en nous intéressant sur les points de tension du processus de socialisation et aux relations entre les différentes parties prenantes : femmes, employeurs, collègues. Notre population cible est constituée les jeunes recrues (femmes).*

#### **4. Problématique :**

Depuis quelques décennies, le milieu du travail est en perpétuel changement. De nombreux facteurs socio-économiques tels que la mondialisation, la déréglementation, la concurrence et la technologie poussent les entreprises à développer de nouvelles stratégies organisationnelles afin d'être plus compétitives, efficaces et efficientes. Plusieurs de ces stratégies impliquent l'introduction de nouvelles technologies, la consolidation des opérations et l'impartition ce qui a pour effet de diminuer les coûts d'opération, mais également, dans plusieurs des cas entraînent une diminution en personnel. Ces changements ont un impact sur la relation qu'entretiennent les employés à l'égard de leur organisation.

Face à ces difficultés, il est déterminant pour le manager de savoir comment attirer et maintenir ses ressources humaines clés.

Les recherches dans le domaine de la socialisation organisationnelle contribuent en partie à répondre à cette question. En effet, la socialisation organisationnelle est définie comme le processus d'apprentissage et d'ajustement individuel qui caractérisent les phases de transition organisationnelle, comme celle associée à l'entrée dans une nouvelle entreprise. Les travaux montrent que la gestion de la socialisation organisationnelle des recrues constitue un moyen d'agir sur leur maintien. En outre, la gestion de ce processus influence également l'engagement organisationnel et la performance au travail des nouveaux entrants, ainsi que la cohésion du groupe, la préservation d'un savoir-faire « maison », ou encore le maintien (ou au contraire l'évolution) de la culture de l'organisation. La socialisation organisationnelle représente donc un objet de gestion fondamental pour les entreprises, et notamment pour celles dont le maintien des ressources humaines représente un enjeu important. En conséquence, la question de départ qui a guidé ce travail a été de comprendre *comment l'entreprise et ses membres peuvent introduire un processus réussis de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.*



Mais ce que nous voulons au juste est de spécifier notre population d'étude et porté notre intérêt dans ce travail sur les femmes.

Rappelant l'histoire de la femme au travail, **Françoise BATTAGLIOLA (2004)**, a fait un point segmentaire entre deux étapes de sa professionnalisation, l'une se rapporte à ses fonctions préindustrielles, et l'autre sur sa rentrée massive à l'entreprise lors de post industrialisation, on retient d'après les différentes études sur les femmes que celle d'hier n'est plus celle de nos jours, leur scolarisation leur permettent d'y contribuer à ce que les hommes ont atteint.<sup>1</sup>

Au cour des années soixante-dix, les femmes qui accèdent à l'enseignement supérieur mènent des carrières qui tendent à se rapprocher de celle de leurs homologues masculins.<sup>2</sup>

Il paraît donc évidant, de relier entre la scolarisation et l'émancipation de la femme dans le milieu professionnel et même social, car plus le niveau d'instruction est élevé plus les opportunités et l'accessibilité aux postes importants s'offrent à elles.

L'histoire de la femme algérienne était depuis l'indépendance du pays un objet d'étude d'autant de chercheuses, on citant : **DUJARDIN Camille Lacoste MURUANI Margaret, ABROUS Dahbia, TIMLAL Zoulikha, et MAHFOUF Fatima...etc.** elles portent toutes un intérêt particulier à comprendre l'émancipation de la femme algérienne d'aujourd'hui et les causes de son épanouissement à fin d'occuper les postes de valeur dans la hiérarchie ; c'est bien leurs scolarisation qui est l'élément essentiel qui contribue a son changement et qui lui donne le moyen d'affronter concrètement et correctement la vie public on lui permettant l'ouverture sur d'autre horizons, à cet effet elle s'ouvre sur les limites du vécu quotidien au foyer à d'autres horizons du travail.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> BATTAGLIOLA Françoise, histoire du travail des femmes, éd LA Découverte, paris, 2004, p59.

<sup>2</sup> Ibid. p 92.

<sup>3</sup> HKOUDJA Souad, A comme Algérienne, éd ENAL, Alger, 1991, p 91.

La scolarisation est l'élément fondamental qui lui facilite son émancipation et lui permet de concevoir une image positive d'elle-même, sa scolarisation a fait d'elles une confrontation à ce qu'est du réel et de sortir des bornes de l'isolement social et de constituer une identité personnelle ; qui résulte selon **C. DUBAR** de plusieurs socialisation continues à travers une interaction entre l'individu et la société

Marc **MONTOUSSE** et **Gille RENOUEARD**, voyaient les agents de socialisation primaire comme une unité fondamentale pour tous les individus, qu'il s'agit de nombreux agents : la famille, l'école, les médias, les associations et les groupes de pairs, qui s'accumulent durant le processus identitaire aussi qu'ils peuvent s'opposer l'un à l'autre par ses caractères spécifiques.<sup>1</sup>

En second lieu, si on peut clarifier ; est la socialisation secondaire, qui marque son début par l'entrée des agents à la vie professionnelle ou à l'entreprise, et c'est là que les managers fournissent tout leur pouvoir pour attirer et maintenir ses recrues comme on l'a déjà cités.

Dans les faits, les entreprises adoptent de manière courante quelques pratiques visant à gérer la socialisation organisationnelle de leurs nouveaux salariés. Il s'agit pour l'essentiel de la diffusion d'un livret d'accueil, de la mise en place d'un système de tutorat, ou de l'organisation de stages d'intégration. Malgré la généralisation de ces pratiques de gestion dans les structures les plus grandes, des questions restent en suspens et vont nous permettent de renforcer notre problématique de recherche : En quoi agissent ces pratiques ? Sont-elles - réellement efficaces ? et sont-elles efficaces dans tous les cas d'intégration ? et quel rôle joue-t-elle dans l'intégration des femmes au travail ? Par ailleurs, quel sont éventuellement les tactiques auxquelles font recours les femmes au travail pour faciliter et renforcer leur processus de socialisation organisationnelle ?

---

<sup>1</sup> MONTOUSSE M et RENOUEARD G, « 100 fiches pour comprendre la sociologie », 3<sup>e</sup> édition, Bréal, 2006, p 70.

## **5. Les hypothèses :**

La socialisation secondaire ou dite organisationnelle permet aux femmes de se resocialiser, après avoir acquis une socialisation ou plusieurs pendant la période primaire jusqu'à leur entrées dans la vie professionnelle, et a ce propos dit **FELDMAM**, que l'intégration au travail se forme dès l'entrée dans l'organisation<sup>1</sup>. Afin de répondre à toutes les questions posées, on suggère des réponses provisoires qui se résument ainsi :

### **Première hypothèse :**

Les femmes nouvellement recrutées s'intègre plus facilement au travail en adoptant des tactiques proactives ayant pour objectif la recherche d'information et des tactiques proactives permettant l'intégration socioprofessionnelle.

### **-Discussion de l'hypothèse 1 :**

Lors de l'entrée organisationnelle, les nouveaux sont confrontés au "choc de la réalité" et à des surprises .Si l'organisation peut limiter les effets néfastes des attentes non satisfaites en pratiquant des entretiens réalistes et en favorisant les contacts des nouveaux avec les membres plus anciens, les individus intégrés ont un rôle à jouer. Ils réagissent d'abord en mettant en place un processus d'attribution de sens à leurs situations, ils ont besoin d'informations. Or, les supérieurs hiérarchiques et les collègues peuvent omettre certaines indications lors de l'orientation du nouveau soit parce qu'ils ont oublié ce que signifie l'entrée organisationnelle, soit parce qu'ils attendent que les nouveaux donnent des preuves de leur implication. Ces derniers peuvent aussi être submergés par l'information et deviennent incapables de décoder les messages qui leur sont

---

<sup>1</sup>.BAHLOULE Farouk. « L'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration des nouveaux diplômés (cas des cadres communaux de Bejaia) », mémoire de Magister, université de Bejaia, 2010/2011, p 09.

envoyés Les nouveaux doivent donc développer des pratiques d'intégration afin de réduire leurs incertitudes. »<sup>1</sup>

### **Deuxième hypothèse :**

En plus des tactiques mises en œuvre par les femmes, les pratiques adoptées par l'organisation jouent un rôle très important dans l'intégration des femmes au travail.

### **-discussion de l'hypothèse 2 :**

Les programmes d'orientation et de formation sont devenus, dans la majorité des cas, le processus principal de socialisation au sein d'une organisation. Souvent la première expérience des employés avec l'organisation se produit dans un cadre d'intégration et d'insertion dans l'entreprise, communément appelé un processus de socialisation. Cette étape pour l'employé, nouvellement arrivé au sein de l'entreprise, s'effectue sous la forme de programme plus ou moins formel. Selon le concept de l'échange, Farrell et Rusbult (1981) ont conclu que ces programmes pourraient donc être perçus par l'employé comme un investissement dans la relation entre l'organisation et lui, et que cette relation contribuerait ainsi à augmenter l'engagement d'un individu envers son organisation.

### **6. Définition des concepts :**

Afin de mener notre enquête de recherche et d'en vérifier nos hypothèses suggérées, il est indispensable d'éclairer le contenu théorique des concepts et notions clés des variables émises dans nos réponses provisoires.

### **5.1 La socialisation :**

Étymologiquement le concept est du verbe *socialisé* et – *tion* ; du latin classique ; *socialis*, « fait pour la société »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Serge Perrot, Patrice Roussel. « La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2009, pp.2-18. <halshs-00417633>.

La socialisation est un processus par lequel les individus deviennent des êtres sociaux (*socialisés*), c'est-à-dire des membres de groupes, de collectifs ou de sociétés. Selon **Guy ROCHER**, elle désigne le « *processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au cours de sa vie les éléments socioculturels de son milieu, les intègre à la structure de la personnalité sous l'influence d'expériences et d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social ou elle doit vivre* ». <sup>2</sup> Parmi ses agents : la famille, l'école, les médias ...etc. qui vont être des facteurs primordiaux dans la construction identitaire de chaque individu. **Muriel DARMON** renvoie la socialisation à « *l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit on dira aussi « former », « modelé », « façonné » « fabriqué », « conditionné »*

Par la société globale et locale dans laquelle il vit, processus au cours duquel l'individu acquiert, « *apprend* », « *intériorise* », « *incorpore* », « *intègre* » des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement » <sup>3</sup>. Ainsi, elle peut désigner les processus par lesquels les individus s'approprient les normes et rôles qui régissent le fonctionnement de la vie en société. Elle a deux fonctions essentielles : favorise l'adaptation de chaque individu à la vie sociale et le maintien d'un certain degré de cohésion entre les membres de la société. <sup>4</sup>

Selon **Max Weber (1920)**, il distingue entre deux processus de socialisation qui sont : la socialisation communautaire et socialisation sociétaire, cette dernière, il la renvoie à une association des individus afin de défendre leurs intérêts d'une manière volontaire orientée vers des finalités instrumentales est

<sup>1</sup> Définition de socialisation selon les dictionnaires antidote, dictionnaires électronique, version V.

<sup>2</sup> ROCHER Guy, « introduction à la sociologie générale », Paris, Seuil, 1970, p 132.

<sup>3</sup> FERROL Gilles, « vocabulaire de la sociologie », édition P.U.F, France, 1995, p104-105.

<sup>4</sup> DENIS Clerc, PIRIOU Paul, « lexique de science économiques et sociales », édition la Découverte, Paris, 1996, p110.

donc n rapprochement à un groupe social par des finalités, et leur orientation se fait par les valeurs.

Pour **Emile DURKHEIM (1858-1917)**, la socialisation désigne « un processus de transmission linéaire, qui se fait par l'éducation, comprise comme la transmission contrainte d'un esprit de discipline et d'un attachement aux groupes sociaux, chaque génération doit se socialisée sur la base des modèles culturels transmit par les générations précédentes ».

## **5.2. Organisation**

L'organisation est un terme qui se définit de façon multiple par ses usages et les objets différents auxquels il s'applique, les organisations sont des groupements humains, ordonnés rationnellement en vue d'objectifs déterminés, caractériser par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités, des réseaux de communication planifiés, un contrôle de l'ensemble pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation<sup>1</sup>.

Selon **E. Freidberg** : Les organisations se définissent comme « des ensemble humains formalisée et hiérarchisés, la coopération et la coordination de son membre dans l'accomplissement de buts donnés. »<sup>2</sup>

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. »<sup>3</sup>

## **5.3. Socialisation organisationnelle :**

La socialisation organisationnelle est une notion sur laquelle de nombreux auteurs se sont attardés et qui, par conséquent, a évolué avec le temps.

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, « lexique des sciences sociales », 7<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000, P 302.

<sup>2</sup> ETIENNE Jaune et autre, « Dictionnaire de sociologie », 2<sup>e</sup> édition, Hatier, Paris 1997, P 234.

<sup>3</sup> SEGRETIN Denis, « Sociologie de l'entreprise », 2<sup>e</sup> édition, Nathan, Paris, P 70.

- Pour les chercheurs Van Maanon (1978) et Schein (1979), la socialisation organisationnelle peut se définir comme étant le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités. Dans un sens plus général, c'est également « *le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* ».

Récemment de nouvelles approches concernant la socialisation organisationnelle ont été développées, notamment par :

- Delphine Lacaze (2010), qui a beaucoup étudié le sujet.

Selon elle, la socialisation organisationnelle est un « processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues ».

C'est donc « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel celui-ci apprend son rôle dans l'organisation ». L'individu n'est plus passif par rapport à ce que lui apporte l'organisation : « il doit assimiler la culture d'entreprise, apprendre à tenir son rôle, acquérir les compétences de son emploi et s'intégrer à une équipe. Il appartient à l'entreprise, pour sa part, de mettre en place des outils pour accompagner les nouvelles recrues dans leurs efforts d'intégration ».

- Pour Perrot (2010), la socialisation organisationnelle peut également être vue par les entreprises comme un enjeu crucial de fidélisation des collaborateurs, tout en tenant compte des coûts du recrutement et du turnover.
- Lacaze ajoute que la socialisation a lieu qu'elle soit gérée ou non. Les entreprises ont donc tout intérêt à déployer des programmes en accord avec leurs stratégies, que ce soit de fidéliser le salarié sur le long terme, ou bien d'assurer son efficacité au travail à court terme.

La socialisation organisationnelle est un processus qui s'inscrit sur le long terme et passe par plusieurs étapes avec pour objectif une situation stabilisée dans le système d'emploi. Aujourd'hui les personnes actives changent plusieurs fois d'organisations et idéalement, y développent leur employabilité. C'est pourquoi la socialisation organisationnelle a lieu tout au long de la carrière d'un salarié.

- La socialisation organisationnelle désigne un processus de *transition organisationnelle* d'un individu, c'est-à-dire un processus qui découle du franchissement des *frontières organisationnelles* au cours de la carrière d'un individu au sein d'une même organisation.

Schein (1971) identifie trois frontières organisationnelles : « *la frontière inclusive dont le franchissement est analogue à l'entrée d'un étranger dans un groupe* », [...] *la frontière hiérarchique* [...] *qui séparent les différents niveaux hiérarchiques* [...] *et la frontière fonctionnelle ou départementale* [...] *qui séparent les départements, les services, les groupements fonctionnels* » (Van Maanen et Schein, 1979).

#### **5.4. 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'auraient 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 employeur<sup>1</sup>

### **5.5. L'information :**

Selon LAUDON K. et LAUDON L., « *le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes* ».

Pour Jacques ARSAC « *une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette connaissance.* ». Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des événements, des personnes ou des objets. Elles peuvent exister sous plusieurs formes : **écrites, picturales, orales** ou **sonores** voire **tactiles** ou **olfactives**. En informatique, cette information est également appelée « donnée ». Elle va être conservée, traitée ou transmise à l'aide d'un support.

### **5.6. La formation :**

Selon J.M PERETTI : « La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».<sup>2</sup>

## **7. La pré-enquête :**

Dans tous projets d'investigation le chercheur doit procéder par une phase cruciale qui est la pré-enquête et qui est « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées,

<sup>1</sup> FELDMAN Daniel Charles, "A contingency theory of socialization", Administrative science quarterly, September, 1976, Vol. 21, P 433-452, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim.

<sup>2</sup> PERETTI Jeans Marie, « ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert, Paris 1994, P 99.

argumentées et justifiées. Aussi la pré-enquête permet d'effectuer le choix d'instrument et le mode de construction de celui-ci »<sup>1</sup>.

D'après cette définition de AKTOUF Omar, la pré-enquête est un outil indispensable dans toute recherche notamment celle de la sociologie, à cet effet, cette phase nous permet de formuler des hypothèses pertinentes, de bien cerner notre problème de recherche, de nous aider dans le choix de la méthode et de la technique qu'on va adopter pour la collecte des données et même elle nous permet de mieux préciser même les concepts clé à base desquels on va formuler notre guide d'entretien.

Vu la contribution de la pré-enquête à la recherche, on a décidé de l'entamer dans une entreprise économique qui constitue notre champ d'investigation ou on a sollicité la direction des ressources humaines de DANONE qui nous a permis d'effectuée 5 entretiens exploratoires qui ont pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en évidence les aspects du phénomène qui peuvent ne pas être dans l'esprit et dans la pensée du chercheur.

« L'entretien exploratoire se définit comme étant l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où il est lui-même un processus exploratoire. Parce qu'il contient une possibilité permanente du questionnement et permet un processus de vérification continu et de reformulation d'hypothèses, il est particulièrement indiqué au début d'enquête, lorsque les hypothèses de départ ne sont pas encore qu'incomplètement formulées »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », Les Presses de l'Université du Québec, 1987, mis en ligne en 2006 par l'édition électronique MACINTOSH.

<sup>2</sup> BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes, entretien », édition ARMAND COLINE, 2eme édition, 2007, Paris, P 39.

## **8. La méthode et la technique utilisée :**

### **8.1. La méthode de recherche**

Pour conduire à mieux une recherche scientifique l'utilisation d'une méthode est indispensable, elle permet de recourir à un aspect de réalité que l'on veut étudier, elle englobe l'ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche

Dans la mesure où la méthode est déterminée par l'objectifs poursuivis, l'utilisation de la méthode qualitative s'impose, voir notre objectif qui vise à analyser, explorer et comprendre la socialisation organisationnelle. L'analyse qualitative est comme démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage d'une expérience ou d'un phénomène.

Les mots sont souvent le support sur lequel travaille l'analyste le résultat est une qualité, une dimension, une conceptualisation, et le champ d'analyse est illimité

Cette méthode consiste en : un ensemble de procédures mises en œuvre en vue d'obtenir des résultats scientifique cette méthode descriptive analytique sert à décrire et à analyser le phénomène étudié, ainsi comprendre les causes.

Donc le principe fondamental en celle-ci est « l'attention portée à l'émergence et au déroulement spontanés des phénomènes »<sup>1</sup>

Relativement à ce thème, la méthode qualitative est un moyen qui va nous permettre de dévoiler la réalité de la politique de l'entreprise adoptée au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA SPA telle qu'elle est vécue par les femmes. A travers l'analyse et l'interprétation des données qualitatives et les propos recueillis auprès des femmes et responsables interrogés par les entretiens concernant leurs attentes, et leurs aspirations ainsi que leurs réactions exprimées face à la situation de socialisation de l'entreprise. Cela va nous permettre aussi

---

<sup>1</sup> PERRETTI, Jean Marie, Op.cit. P.326

de définir les différentes procédures organisationnelles et individuelle à fin de pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses émises.

## **8.2. La technique de recherche :**

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux, susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique, qui doivent être adaptées à la méthode utilisée et aux objectifs de la recherche que l'on veut atteindre, c'est dans cette perspective que nous avons adopté la technique de l'entretien qui consiste à réaliser des rencontres et des rapports oraux avec les responsables et les femmes nouvellement recrutées au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA SPA .

### **L'entretien :**

L'entretien est un « procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. Il existe divers types d'entretien. On peut les classer suivant le degré de liberté laissée aux interlocuteurs et le niveau de profondeur visé. »<sup>1</sup>

Maurice ANGERS, pour sa part, le définit comme « une technique directrice d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de groupes, ce qui permet de les interroger de façon semi-directe et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur toutes les informations »<sup>2</sup>. L'entretien est alors parmi les moyens importants de communication les plus utilisés, surtout dans les pays développés, puisqu'il est efficace puisque vise à explorer et analyser une réalité.

Cette technique tend alors à se généraliser et à gagner la plupart des études sociologiques. Elle s'est, en effet, révélée plus fiable et plus productive

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, « Lexique des sciences sociales », 7<sup>ème</sup> éd. Dalloz, Paris, 2000.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Ed. Casbah, Alger, 1997, P,60.

en informations, surtout lorsqu'elle insiste sur le récit de vie qui est « un récit qui raconte l'expérience de vie d'une personne... stimulée par un chercheur de façon à ce que le contenu du récit exprime le point de vue de l'auteur face à ce qu'il remémore des différentes situations qu'il a vécues »<sup>1</sup> aussi, retracer sa vie est la plus facile des tâches que l'on peut faire faire à un enquêté. Cela revient à dire que lui demander autre chose ou vouloir lui arracher des informations qui font appel à son jugement présente un fort risque de s'éloigner de la réalité et donc de frapper l'étude de davantage de légèreté.

C'est comme cela que cette technique permet au chercheur de se rapprocher plus du vécu des gens et donc de mieux cerner et comprendre des détails que les autres techniques ne permettent de révéler.

C'est une technique qui prédomine dans les enquêtes de l'école américaine de sociologie (l'École de Chicago, notamment) et gagne petit à petit les travaux français. Il s'agit d'une approche biographique qui considère beaucoup l'individu et donc tend à favoriser le psychosociologique et le psychanalytique.<sup>2</sup>

D'autre part, la même tendance fait que les études sociologiques sont devenues plus « osées », c'est-à-dire que les recherches touchent désormais à des sujets qui ne relevaient jusqu'ici que d'autres disciplines comme l'économie, les sciences de gestion ou autres. Ce sont donc les limites démarquant les champs d'action des différentes disciplines qui se trouvent remises en question.

Par ailleurs, notre technique n'a pas que des avantages. Son utilisation représente en effet des désavantages. Donc, d'une part, il est facilement constatable que l'utilisation de la technique d'entretien est une opération très

---

<sup>1</sup> CHALIFOUX J.-Jacques, « Les histoires de vie » : in Gautier, B., Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1990, p. 521

<sup>2</sup> D' BERRETIMA Abdelhalim, conférence sur « Les perspectives d'emploi des diplômés de la sociologie de la communication », Aboudaou, 10 mai 2010.

économique, c'est-à-dire qu'elle est très peu coûteuse. En plus, elle est un mode d'investigation souple et relativement aisé. Aussi, c'est une technique utile pour l'analyse qualitative des données. Ce sont ici les principaux avantages de la technique.

Mais, d'autre part, elle présente le désavantage de mettre une totale confiance dans l'enquêté. Ceci, en le considérant comme conscient du phénomène étudié et en considérant qu'en répondant, il dit la vérité. Cela en plus du fait que les réponses de l'interviewé peuvent facilement être influencées par l'enquêteur.

Pour mener à bien notre recherche nous avons fait recours à deux types d'entretiens, libre et semi directif :

Nous avons utilisé en premier lieu l'entretien libre dans la phase de pré enquête dans le but de recueillir le maximum d'informations sur notre thème, ce dernier nous a permis de fixer les objectifs, la méthode, la problématique et d'approfondir nos connaissances et s'assuré de la faisabilité du thème.

Nous avons utilisé en deuxième lieu l'entretien semi directif qui consiste en un rapport oral entre deux personnes en lui posant des questions précises et structurées.

L'utilisation de cette technique nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien défini comme un « ensemble organisé de fonction d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention et d'interviewer.<sup>1</sup>

Le présent guide d'entretien était d'abord utilisé dans la phase de pré enquête pour tester la faisabilité des questions posées, ensuite modifier en fonction des réponses obtenues.

---

<sup>1</sup> Thomas gay, « l'indispensable de la sociologie ». Studyrama, 1992, p86.

1. les informations personnelles (âge, sexe, niveau d'instruction .....)
2. les pratiques d, entreprise
3. les tactiques des femmes dans leurs environnement de travail.

### **9. La population d'étude :**

Une fois la méthode et la technique à utiliser est déterminer, on a procédé au choix de la population d'enquête qui est une étape importante, qui elle aussi nécessite la précision dans son choix pour qu'elle soit plus représentatives et ses résultats plus concrets.

La population d'étude set « un ensemble ayant une ou plusieurs caractéristique en commun qui les distinguent d'autre éléments et sur lesquels porte l'investigation ».<sup>1</sup>

Dans un cas comme dans l'autre, on parle de population parce qu'on peut identifier un critère qui rassemble les individus ou les choses tout en les distinguant des autres.

De ce fait, pour pouvoir collecter les informations répondant à nos préoccupations concernant la socialisation des femmes nouvellement recrutées (au sein de l'entreprise d'accueil DANONE DJURDJURA SPA) nous nous sommes adressés au chef de département de la gestion des ressources humaines Mr LAHDIRI A.L qui nous a orientés (pour la réalisation de cet échantillon auprès d'un ensemble de femmes nouvellement recrutées, qui par leur caractéristique commune offre une opportunité inespérée pour la bonne réussite de notre modeste travail de recherche) et il nous a parler de l'importance que symbolise cette population d'étude au sein de l'entreprise « DANONE DJURDJURA SPA », qui de surcroit ;et une nette évolution, et d'ajouter, ce que peut représenter en terme de résultat de notre analyse, en premier pour notre travail de recherche et en second lieu pour l'entreprise qui espère avoir des

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah, Alger, p226.

éléments de réponse, fiable et exploitable quand à l'amélioration de ce point décisif, et pouvoir tiré profit des recrutés au sens du rendement maximal, en leur donnant tous les outils nécessaire pour leurs intégration et épanouissement et un cadre de travail agréable. Ces résultats et recommandation peuvent être pris ultérieurement en considération dans la politique générale du département de gestion des ressources humaines.

### **L'échantillon**

Désigne l'ensemble des personnes à interroger. il est extrait d'une population plus large appelée population mère ou population de référence. Dans ce modeste travail, on a pris le soin de faire participer une population d'étude hétéroclite, et qui viens de déférente catégorie hiérarchique mais qui ont un point commun : qu'elles sont nouvellement recrutées. Plusieurs services ont pris part à cet échantillon entre autre :

- Service RH
- Service de comptabilité
- Service de production
- Service commerce
- Service informatique.

Notre population d'étude est de 16 femmes cadre de catégorie moyenne et supérieures, pour cela on a réalisé dix entretiens(10).

### **10. Les difficultés rencontrées**

Quelques difficultés ont été reconnues lors de la réalisation de la présente recherche, ce qui a fait tarder son élaboration, qu'on résume dans les points suivants :



- La difficulté d'accès à l'entreprise afin de réaliser notre enquête ;
- Le manque du temps pour accomplir un travail efficace ;
- La difficulté de l'accès à toutes les femmes dans l'entreprise lieu d'enquête ;
- La difficulté de mener des entretiens de longue durée à cause de l'exigence de travail des femmes.

## **11. Les études antérieures :**

### **Préambule :**

Dans ce chapitre on évoquera les différentes études antérieures menées sur le sujet de la socialisation des nouvellement recrues .les diverses recherches sur le thème nous ont conduits à répartir les composantes de ce titre en trois axes qui sont les suivants :

- La socialisation organisationnelle ;
- L'intégration au travail.

### **1. socialisation organisationnelle :**

La socialisation organisationnelle a pour objectif l'explication de différentes attitudes et comportements qui se développent à l'intérieure des entreprises c'est un thème central qui permet d'expliquer comment les sociétés se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs et leur culture. Cette notion est un sujet auquel s'intéresse autan de disciplines, a ce fait la sociologie a sa part qui réside dans l'étude des valeurs, normes et culture qui se transmettent dans la société. Le rôle jouait par cette dernière et notamment au sein des entreprises nous ont suscités à chercher sur sa chronologie et l'implication des études qui ont été faites dessous à travers le fil du temps de nos jours. Afin de connaitre l'origine de la socialisation, il est indispensable de citer

les premières recherches en sociologie d'**Emile DURKHEIM 1930**, et **Max WEBER 1921** et en anthropologie **Linton 1936** ensuite les études de **KARDINER 1969** sur la place qu'occupe la socialisation dans l'anthropologie culturelle, et les travaux des fonctionnalistes on cite : **T. PARSONS** qu'a fondé la suprême théorie de la socialisation « le système LIGA »<sup>1</sup>. ses travaux s'inscrivent dans la théorie globale d'une conception généralisatrice. et pour **R ; K ; MERTON (1965)** suggère contrairement à **PARSONS** une *théorie intermédiaire ( middle rang theories)* il perçoit la notion de la socialisation anticipatrice. Il propose une théorie appelée « théorie du groupe de référence »<sup>2</sup>.

Malgré la divergence des points de vue qu'ils apportent, chaque auteur a sa propre vision théorique à la notion de la socialisation dans leurs analyses. Mais ils affirment tous la suprématie de la société sur l'individu. De l'autre côté, la psychologie comme discipline des sciences humaines et sociales a sa propre conception, en voyant de la socialisation comme étant un processus qui aide à la formation de la personnalité de chaque acteur (**Jean PIAGET, 1965**). Ainsi la socialisation est considérée comme un élément qui aide à la formation de la personnalité des acteurs. Pour les psychologues du travail, la notion de socialisation est liée au processus cognitif de chacun de nous. Et afin de comprendre les phénomènes sociaux, il est nécessaire de se référer aux mécanismes psychologiques individuels. Pour les interactionnistes la socialisation ne peut être existentielle en absence des interactions (**HABERMAS 1981**), L'a renvoyé aux relations rugissantes à travers les interactions de l'individu avec d'autres membres qui partagent le même environnement dans la société.

L'analyse des faits de socialisation par les auteurs au-dessus permet de cerner les problèmes que doit la sociologie affronter dans le domaine

<sup>1</sup> DUBAR Claude, « de la socialisation », 3<sup>em</sup> édition, éd Armand Colin, paris, 2000, p 51.

<sup>2</sup> DUBAR Claude, Op. cit. P 60.

---

professionnel et avancer la connaissance des mécanismes de la production des personnalités.

L'étude de **HUGHES 1955** (Men and the Work) sur la socialisation consiste en la confection d'un schème de référence pour étudier la formation à des professions très diverses. Il l'a intitulé « la fabrication d'un médecin »<sup>1</sup>, où il présente son travail sous un modèle de socialisation professionnelle pour une nouvelle conception de soi et d'identité.

Pour les études Américaines la socialisation organisationnelle, on note que **Peter BERGER** et **Thomas LUCKMANN** ont pris part dans la contribution à l'étude de la socialisation. Le prolongement des études de **MEAD** fait d'eux les premiers qui ont séparé entre la socialisation primaire et la socialisation secondaire, dans leur ouvrage (the social construction of reality). D'après eux la socialisation est avant tout par immersion des individus dans ce qu'il appelle « mode vécu », « qu'est un univers symbolique et culturel » et un savoir sur ce monde ».

La recherche de Stéphane **MARTINEAU**, **Liliane PROTELANCE** et **Annie PRESSEAU** porte une réflexion sur la socialisation organisationnelle et fondent une vision critique à la méthodologie adoptée dans la recherche afin de distinguer les indicateurs et les outils de mesure utilisés dans cette dernière pour un développement de la socialisation professionnelle. Le travail ou le domaine professionnel est considéré comme un lieu de socialisation et de production des identités des acteurs au travail, **FELDMAN 1976** entame la question des facteurs qui influencent les individus d'un moment à l'autre, à cet effet il distingue des champs d'évolution des acteurs dans les organisations.

La socialisation organisationnelle porte dans son fond une dialectique d'une dualité de vision entre d'un côté ceux qui voyaient de la socialisation

---

<sup>1</sup>Ibid. p139.

professionnelle comme étant une politique qu'est casé par l'organisation pour un but d'influencer les salariés.(**Van MAANAN et SCHEIN 1979**), et de l'autre coté ceux qui voyaient de la socialisation organisationnelle un processus cognitif d'un caractère rationnel de la part des salariés qui vont attribuer une nouvelle vision à leur nouvel environnement auquel ils appartiennent. (**LOUIS 1980**).<sup>1</sup>

Les travaux qui ont vraiment marqué leurs empreintes dans le bain de la sociologie des organisations et notamment dans l'étude de la socialisation des acteurs dans la sphère du travail, on enregistre les études des interactionnistes **Renault SAINSAULIEU (1977-1984)** et **Claude DUBAR (2000)**. Leur vision aux interactions qui régissent au travail entre les salariés structure une identité à laquelle tous ses derniers prennent part\_ identité collective \_. (**SAINSAULIEU 1985**) suggère que l'or des interactions de l'individu avec autrui construit une identité qu'il a définie comme « une façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur les représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise ». <sup>2</sup> Ainsi, il démontre la fonction de socialisation des organisations et le rôle fondamental de l'identité sociale et individuelle dans le déroulement de la vie professionnelle.

## **2. l'intégration au travail :**

L'intégration est défini comment étant l'action d'intégrer et le fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose. Elle renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à dire à la façon dont les entreprises favorisent la socialisation de leurs collaborateurs. Plusieurs études ont traité ce thème à savoir **Feldman** qui voit de l'intégration un fruit de la réussite des trois phases de la socialisation. L'individu a pour objectif de saisir la réalité organisationnelle et de devenir un membre efficace qui participe dans le

<sup>1</sup> BAHLOUL Farouk, Op. cit, p 16-20.

<sup>2</sup> DUBAR Claude, Op. cit, p 69.

groupe après avoir tout découvert sur les lois, les valeurs et les comportements appropriés et en arrivant à résoudre les conflits et les problèmes qui lui ont fait face. Ainsi on peut dire que la socialisation de l'individu est réussie et son intégration au travail est complète.

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.»<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Caroline Cordier. « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs », Business administration, 2013, p 128.

---

# **Chapitre I :** **l'intégration au** **travail;**

---

**Préambule :**

Les questions de l'intégration des salariés nouvellement recrutés, de constitution de nouvelles équipes issues de fusions ou autres opérations de restructuration d'entreprises, de promotions de salariés dans de nouvelles responsabilités, sont abordées de multiples façons en gestion des ressources humaines. L'angle d'approche de la socialisation organisationnelle permet d'envisager ces questions de manière assez large en reliant les problématiques d'apprentissage des rôles et des compétences, de motivation et d'implication des nouveaux entrants dans une équipe ou une organisation, ou encore de confiance et d'identité des salariés qui intègrent une nouvelle structure. Le concept de socialisation organisationnelle s'impose pour désigner non seulement les tactiques et les pratiques mises en œuvre par les organisations, mais également les comportements proactifs des salariés, vus comme des acteurs de leur propre socialisation.

**1. La définition de 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 employeur. »<sup>1</sup>

## **2. Les stratégies de l'intégration**

### **2.1 La stratégie de l'organisation**

Les entreprises se préoccupent de plus en plus de la gestion de la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants pour tenter de les fidéliser sur le long terme.

Les recherches faites sur la socialisation par les organisations ont mis en évidence les pratiques que les organisations déploient pour agencer le processus d'adaptation des nouvelles recrues. Ces pratiques sont des actions qui permettent de transmettre à la nouvelle recrue, les valeurs, la culture, les savoirs ainsi que tous les éléments qu'elles considèrent comme essentiels pour son intégration.

**Van Maanen (1978)** et **Schein (1979)** ont regroupé ces pratiques dans deux types de procédures d'intégration distinctes : la procédure individualisée et la procédure institutionnalisée.

D'une part, les procédures individualisées sont constituées de pratiques qui donnent une grande autonomie au nouvel arrivant et sont utilisées par les petites entreprises.

D'autre part, les procédures institutionnalisées sont constituées de pratiques qui exigent une forte conformité aux normes de l'entreprise et sont généralement utilisées par les grandes entreprises.

---

<sup>1</sup> Feldman Daniel Charles, A contingency theory of socialization, Administrative science quarterly, September 1976, Vol. 21, PP 433-452, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, Comportement organisationnel, Volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 274-277. P287.



## **2.2 La stratégie de la nouvelle recrue**

Parallèlement aux pratiques déployées par les entreprises pour intégrer leurs nouvelles recrues, ces nouveaux entrants adoptent également des tactiques d'intégration lorsqu'ils arrivent dans une nouvelle entreprise.

Le nouvel entrant a déployé des stratégies mentales et comportementales pour surmonter les dissonances et décoder des phénomènes observés dans son nouvel environnement afin de le rendre plus prévisible. Face à la relative inefficacité de ses routines habituelles d'interprétation et de comportement, il cherche à développer des schémas socialement plus appropriés, fondements d'une nouvelle identité professionnelle.

Selon **Feldman (1976, 1981)**, quatre défis essentiels sont à relever par le nouveau venu lors de cette étape :

- Acquérir une maîtrise suffisante des tâches qui lui sont confiées, c'est-à-dire que le nouveau venu doit s'initier à des nouvelles tâches ;
- Identifier et développer les comportements attendus dans le cadre de son nouveau rôle ou clarifier son rôle dans le groupe ;
- Bâtir des relations de travail satisfaisantes et s'insérer dans un groupe social,
- autrement dit, le nouveau venu doit nouer des relations avec ses collègues;
- Prendre conscience et s'appropriier les buts, standards de performance et valeurs de travail partagées au sein de l'organisation. Il lui faut donc tester ses capacités d'adaptation au sein de l'organisation<sup>1</sup>

Quant à **Lacaze et Perrot (2010)** ils expliquent ces tactiques d'intégration grâce à une approche comportementale en quatre parties :

---

1RIMHE, « Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme », n°4 - NE - novembre/décembre 2012 - Les Jeunes et le Travail.

- La recherche d'information : avec soit la recherche active lorsque la personne demande, ou bien la recherche passive via l'écoute et l'observation.
- L'auto-management : le nouveau collaborateur se fixe des objectifs pour diriger son apprentissage, s'auto-évalue, se récompense et se sanctionne.
- L'expérimentation : avec les tests essais et erreur ou les tests de limites
- L'intégration sociale avec pour objectif le soutien social.

Ils abordent également une autre approche en distinguant les différentes stratégies d'intégration des nouveaux collaborateurs en fonction de deux dimensions : premièrement les compétences techniques ou les compétences organisationnelles et deuxièmement en fonction de l'horizon temporel, à court et long terme.

Lorsqu'un individu arrive dans un nouvel environnement, une nouvelle entreprise, il va développer des tactiques différentes en fonction de sa personnalité, de son ressenti, de son envie...ce que nous allons illustrer dans le tableau ci-dessous :

### **3. Les étapes clés du processus d'intégration dans les entreprises**

D'après le Cabinet de Conseil RH&Organisation, bien intégrer est une affaire de méthodes 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.

Le Cabinet distingue cinq domaines dans lesquels la nouvelle recrue va devoir s'intégrer :

- **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, la nouvelle recrue devra avoir des points de repères, identifier son territoire, ses interlocuteurs et situer les moyens mis à sa disposition.
- **La dimension juridique** : l'organisme 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 enjeux de l'intégration :**

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation. 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, des pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture.

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 davantage 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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LACAZE Delphine, PERROT Serge, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », Dunod, Paris, 2010, p 5.

## **5. Les conditions de réussite de l'intégration**

Une fois le parcours d'intégration créé et validé par les responsables, l'enjeu est de le diffuser et le communiquer aux managers afin qu'ils l'appliquent sur le terrain lors de leurs futures embauches. La communication et la transmission de l'information sont primordiales autour de ce projet afin qu'il soit connu de tous les managers et directeurs de magasin.

### **5.1 Comment donner du sens au parcours d'intégration ?**

#### **5.1.1 Des outils à développer**

La communication est le facteur clé de réussite pour la mise en place et l'application du parcours d'intégration. Pour cela il est nécessaire de déployer des outils qui vont venir en aide aux managers afin de les accompagner lorsqu'ils accueillent une nouvelle recrue dans leur équipe.

#### ***- La création d'un « kit d'intégration »***

Un des premiers outils qui va être développé est un « Kit d'intégration » à destination des managers et des directeurs. Ce kit se présentera sous forme de plaquette papier à distribuer aux managers, et contiendra le détail du parcours d'intégration. Le kit d'intégration a pour objectif principal de communiquer sur les enjeux de l'intégration et l'importance de réussir cette dernière étape du recrutement. L'idée est d'aborder le sujet de façon simple et claire, sans trop charger d'information sur le document. Il comprend donc :

- Un mot d'accueil pour replacer le contexte et souligner l'importance d'une bonne intégration,
- Les enjeux à mettre en place ;
- Le détail des étapes du parcours d'intégration,
- A qui est destiné ce parcours,
- Les règles d'or à respecter et à suivre,
- Le rôle et profil du parrain,
- Des témoignages issus des managers et nouveaux collaborateurs qui ont la chance de tester ce parcours d'intégration

Le Kit d'intégration doit être considéré par les managers comme une aide et un guide à suivre afin de faciliter le processus d'intégration de leur nouvelle recrue. D'un point de vue plus stratégique, il permet aussi d'harmoniser les pratiques au sein des entreprises.

**- *La création d'un carnet de route pour les collaborateurs :***

Certaines entreprises utilisaient des carnets de bord à destination des collaborateurs. En effet celui-ci pourrait aider le collaborateur à s'exprimer sur son arrivée dans l'entreprise et l'accompagner tout au long de son intégration. Ce carnet de bord sera personnel et permettra au nouveau salarié de parler de son premier jour, de son ressenti, il pourra y écrire ses rapports d'étonnement et préparer ses entretiens de suivi. Des annexes seront insérées à la fin avec des conseils sur la préparation des rendez-vous de suivi, les questions qui pourront lui être posées par son manager, et il pourra y inscrire les retours réalisés par son manager, les axes d'amélioration établis... ce carnet de route est destiné uniquement à accompagner le collaborateur et ce dernier n'aura aucune obligation à le remplir. Bien entendu, le manager incitera le nouveau salarié à s'appuyer et utiliser ce carnet mais rien ne sera obligatoire, il ne doit pas être considéré comme un devoir sinon l'effet recherché ne serait pas fructueux.

**- *Rassembler les informations :***

Un des enjeux de cette mission est de transmettre les informations. Il est donc important de créer un endroit où l'ensemble du personnel pourra avoir accès aux différentes informations concernant l'intégration. Pour ce faire, un espace pourra être créé, l'intranet du Groupe. Tous les collaborateurs ont accès à cette plateforme où est concentré une multitude d'information, elle est donc l'endroit idéal pour rassembler l'ensemble des documents utiles lors de l'arrivée d'une nouvelle recrue.

Cet espace pourra en effet regrouper les documents tels que le parcours d'intégration et les divers documents à transmettre lors de l'arrivée du collaborateur (règlement intérieur, livret d'accueil...) afin de faciliter la

préparation du jour j pour les managers. Ces nouveaux moyens de communication et d'accompagnement vont permettre de formaliser l'intégration et de s'assurer que chaque nouvelle recrue sera reçue de la même façon qu'elle soit intégrée dans un magasin ou un autre.

### **5.1.2 Des actions à retravailler**

De nombreuses actions sont déjà développées au sein de l'entreprise pour l'intégration des nouveaux collaborateurs. La création du parcours d'intégration a certes formalisé ce processus mais des moyens étaient déjà mis en œuvre pour accueillir les nouveaux entrants comme par exemple la journée « Connaissance de l'entreprise ». Plusieurs fois par an une trentaine de nouveaux collaborateurs est invitée à passer une journée au siège social. Cette journée « Connaissance de l'entreprise ». Rassemble tous les collaborateurs issus des différentes enseignes et se découpe en plusieurs parties. La journée commence avec un petit déjeuner d'accueil puis une présentation de l'histoire de l'entreprise par les dirigeants. Chaque directeur de département vient alors présenter son service et les missions qu'ils réalisent tout au long de l'année. Par la suite un buffet est organisé avec tous les intervenants et les nouveaux collaborateurs ce qui permet d'avoir un moment d'échange privilégié avec l'ensemble de la direction. Cette journée est donc l'occasion de connaître toutes les facettes de l'entreprise et de se rendre compte de l'ampleur du Groupe. Cette journée « Connaissance de l'entreprise » va être retravaillée dans le but d'apporter de la nouveauté. cette journée est basée sur la diffusion d'information. Une fois la présentation de l'entreprise réalisée, une personne pourrait se charger de présenter les différents services et à la suite de cela, des ateliers « découverte » sous forme de stand avec des représentants de chaque service seraient mis en place. Ces stands permettraient donc de favoriser l'échange entre les participants. Bien évidemment ces premières idées ne sont que des propositions mais celles-ci seront soumises au groupe de travail.

## **5.2 Les conditions de réussite de l'intégration**

De nombreux facteurs vont intervenir pour la réussite de l'intégration lorsqu'un nouveau salarié entre dans l'entreprise. Cependant, certains écueils sont à éviter afin de ne pas tomber dans certaines limites et erreurs fréquentes qui peuvent intervenir.

### **5.2.1 L'implication des salariés, un gage de réussite**

Afin de garantir la réussite de l'intégration de la nouvelle recrue, l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise est nécessaire. Effectivement l'implication de chacun va être un des facteurs clé de succès et une condition de réussite à l'intégration du nouveau collaborateur. Cette implication peut être faite à plusieurs échelles :

#### ***- L'implication du top management***

Nous avons pu voir que la journée Connaissance de l'entreprise est une journée dédiée à l'accueil de nouveau collaborateur et au cours de laquelle le « top management » intervient. Ces rencontres sont indispensables concernant l'intégration de cibles stratégiques (hauts potentiels, futurs directeurs ...).

Au-delà même du processus d'intégration, les entreprises prêtent une attention croissante à la mise en place d'échanges au sein de la sphère managériale, que ce soit sous forme d'universités du management ou de l'animation de réseaux managériaux avec la mise à disposition de plateformes en ligne dédiées.

#### ***- L'implication du manager***

Lorsqu'une nouvelle recrue arrive dans une équipe, elle doit être accueillie par son manager direct. Ce tuteur hiérarchique va être le référent du nouveau salarié et son rôle va être d'instaurer une relation de confiance et d'engagement autour des valeurs internes de l'entreprise. De plus, le manager va avoir pour rôle de fixer des objectifs avec le collaborateur et de réaliser son suivi. La mobilisation du manager va permettre de s'assurer que le recrutement est un succès et validera la période d'essai du collaborateur. De plus, le manager

va jouer un rôle très important au niveau de la communication et la transmission d'information.<sup>1</sup>

Afin de répondre à cette condition de réussite à développer l'implication des managers, le service formation travaille sur le catalogue de formation. En effet, une fois que le parcours d'intégration sera entièrement finalisé et validé, un module « intégration » sera ajouté au formation « recrutement ». Ce volet permettra de présenter le parcours et d'exposer les conditions de réussite de l'intégration pour les nouveaux collaborateurs.

### ***- L'implication d'un parrain***

L'entreprise fait du parrain un acteur stratégique pour l'intégration du nouveau collaborateur ; c'est pourquoi tout une partie a été dédiée à l'importance du rôle de celui-ci en décrivant ses missions et le profil idéal. Pour l'intégration du nouveau collaborateur, le parrain aura les missions suivantes : Une fois les missions définies, il est ensuite nécessaire de définir le profil recherché.

Bien évidemment il n'existe pas de profil type car le tutorat recouvre des situations et des pratiques variées. L'entreprise insiste sur le fait que la volonté de devenir parrain doit être basée sur une démarche volontaire mais pour affiner le besoin, un « profil type » a été établi :

Pas de lien hiérarchique entre les deux collaborateurs

- ✓ Dans l'idéal, le parrain exerce le même métier
- ✓ Envie de transmettre
- ✓ Reconnu par son professionnalisme
- ✓ Sens relationnel
- ✓ Disponibilité
- ✓ Ecoute
- ✓ Organisé et rigoureux

---

<sup>1</sup> MyRhLine, 28 janvier 2012. « Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur ». <http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-cles-pour-reussir-l-integration-d-unnouveau-collaborateur.html>.



✓ Engagement dans sa mission

L'enjeu est donc de trouver la personne qui va correspondre à ce profil et sera prête à endosser ce rôle. Après avoir émis le souhait d'être parrain et participer à l'intégration d'un collaborateur, la demande doit être approuvée par le tuteur hiérarchique du nouvel entrant et le directeur d'entreprise.

Le rôle de l'accompagnant est stratégique pour le développement du nouveau salarié au sein de sa nouvelle structure, c'est pourquoi choisir le bon parrain est un choix déterminant.

Cette mission de parrainage (ou de tutorat) est de plus en plus répandue dans les entreprises et devient même un « outil d'accueil et d'intégration » selon Annabelle Hulin (2007). Pour accompagner au mieux, cet interlocuteur privilégié doit prendre conscience de ses propres savoirs et savoir faire, mettre des mots sur son expérience, bien communiquer, et savoir former. Pour cela des formations de tuteurs sont dispensées par de nombreux organismes. En effet, si l'entreprise souhaite pérenniser son parcours d'intégration et s'assurer d'atteindre les objectifs de celui-ci, alors la mise en place d'une formation de tuteur est un véritable facteur clé de succès. De cette façon les membres des Ressources Humaines pourront s'assurer que l'accompagnement des nouvelles recrues sera fait de façon définie et identique à tous les entreprises.

### **5.2.2 Les écueils à éviter**

Après avoir évoqué les conditions de réussite, il est également important de souligner les écueils à éviter en abordant les erreurs fréquentes de l'intégration.

L'intégration représente des enjeux mutuels et chaque partie prenante à des attentes bien précises. Comme cela a été présenté dans le contexte, l'intégration représente de nombreux enjeux et n'est pas encore un processus bien maîtrisé et peu formalisé dans les entreprises.

En effet, faute d'un accueil humain, administratif et matériel efficace, des nouveaux embauchés envisagent de quitter l'entreprise qui vient de les recruter dès le premier jour.

Une des erreurs les plus fréquentes en termes d'intégration est de sombrer dans l'urgence de l'opérationnel. Effectivement, encore trop d'entreprises ne consacrent pas assez de temps à l'accueil des nouveaux collaborateurs et si le recrutement se fait dans l'urgence alors très peu de temps peut être dédié à l'intégration. La majorité des entreprises veulent aller trop vite et réduisent la durée ou suppriment certaines phases de l'intégration.

L'objectif des entreprises est de rendre les salariés opérationnels rapidement mais pour cela une bonne intégration est nécessaire. Lors de retours recueillis lors de la journée Connaissance de l'entreprise, les collaborateurs se sont exprimés sur leur intégration et ont beaucoup parlé d'une intégration « sur le tas », que les informations étaient données « à la volée », et qu'il n'y a pas de formation aux outils informatiques (qui sont propres à l'entreprise) et que celle-ci se fait au jour le jour.

L'importance du rôle du parrain a été évoquée car le nouveau salarié a également besoin d'être accompagné par une personne autre que son manager direct. Cependant, une des erreurs qui est faite dans les entreprises est de mélanger les rôles entre le parrain et le manager. Chacun a des missions différentes dans l'intégration du collaborateur et chacun doit tenir son rôle. D'où l'importance de bien définir au préalable les missions de chaque intervenant.

En plus des erreurs à éviter, il faut également porter attention aux limites de l'intégration. En effet, nous avons exposé les points positifs de la formalisation de l'intégration, cependant il faut être vigilant sur certains points. La formalisation des processus d'intégration est assez liée à la culture de l'entreprise et au secteur. Les entreprises doivent faire attention à ne pas tomber dans des processus extrêmement formalisés car cela peut induire des effets pervers. Si la procédure est trop formalisée et que celle-ci doit être strictement

suivie alors le côté humain de l'intégration pourra en pâtir.<sup>1</sup> Effectivement, il ne faut pas oublier que l'intégration doit être faite de façon spontanée et que le nouvel entrant doit se sentir attendu. De plus, des événements non prévus peuvent venir « déranger » le parcours d'intégration comme par exemple un changement de tuteur, ou un changement de parrain ; si le processus est trop formalisé, alors ces imprévus pourront avoir des impacts déstabilisateurs pour toutes les parties prenantes et venir entraver l'intégration du collaborateur. Parallèlement à cela, dans le cas où l'intégration se fait de façon collective, si les dates d'arrivées d'un nouveau collaborateur ne coïncident pas avec les dates des processus d'intégrations prévus alors cette personne ne pourra pas être intégrée comme les autres.

Toutes ces variables sont donc à prendre en compte pour faire en sorte que le parcours d'intégration soit connu de tous, et que chaque personne s'implique lorsqu'un nouveau collaborateur entre dans l'entreprise.

## **6. Les pratiques de la gestion des ressources humaine dans la socialisation de nouvelles recrues**

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises touche à la capacité de rétention des employés et à leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration crée généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum

---

<sup>1</sup> LACAZE Delphine et PERROT Serge, Op. cit, p133.

de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus il atteindra un niveau de performance satisfaisant.

## **6.1 L'accueil**

### **6.1.1 Préparer l'arrivée**

L'intégration démarre avant l'arrivée de la personne recrutée. Pour la nouvelle recrue, les contacts avec l'entreprise commencent en effet avant l'embauche effective, via le travail des campus managers, les entretiens avec les recruteurs RH et/ou manager, les autres collaborateurs en poste (avec par exemple le développement des blogs RH), les éventuelles connaissances personnelles dans l'entreprise, l'image externe de l'entreprise, etc. tout l'enjeu de cette première relation est de situer dans une tonalité à la fois positive et réaliste.

L'entreprise gagne à adopter un rôle actif pour forger cette première relation dans une bonne tonalité, à la fois réaliste et positive, et préparer ainsi l'arrivée à la fois externe (avec la personne recrutée) et en interne (avec le futur manager et les futurs collègues) .<sup>1</sup>

#### **➤ Avec la personne recrutée**

Pour créer un lien et gagner du temps, l'envoi d'information aux candidats recrutés avant leur arrivée est moyen simple et efficace. Il s'agit par exemple d'informations sur l'entreprise ou sur les aspects administratifs et pratiques. Cette communication peut se faire par différents supports, comme le courrier classique ou encore l'envoi de CD-ROM ou DVD, de goodies comme une clé USB aux couleurs de l'entreprise et comportant par exemple des fichiers de présentation de l'entreprise et d'information, etc.

---

<sup>1</sup> LACAZE Delphine, PERROT Serge, Op.cit, p52.

Au-delà des informations, nouer des contacts permettant de mieux anticiper la plongée des nouvelles recrues dans leur futur univers de travail est également utile. Une démarche intéressante de ce point de vue consiste de proposer à la personne recrutée d'assister à une réunion de travail (par exemple pour un projet sur lequel la personne sera amenée à travailler).

### ➤ **Dans l'entreprise**

Malgré tout le déclaratif des entreprises sur leur politiques d'intégration, la fréquence des bugs basiques d'intégration lors des premiers jours reste assez élevée. Certaines DRH établissent des check list manager, qui prennent la forme d'un document comme celui présenté ci-après et visent à rappeler au manager ce qu'il faut faire pour préparer l'arrivée d'un collaborateur. Le pilotage de la préparation, comme de nombreux autres aspects de l'intégration, est ainsi « partagé » entre la DRH et le management. <sup>1</sup>

#### *Extrait de check liste manager*

##### **15 jours avant l'arrivée**

- ✓ Vérifier la disponibilité d'un poste de travail (bureau, chaise...)
- ✓ Prévoir l'installation d'un téléphone, pc...
- ✓ Prévoir un rendez-vous d'accueil

##### **La veille de l'arrivée :**

- ✓ Prévenir l'accueil
- ✓ Confirmer le rendez-vous

##### **6.1.2 Accueil (la première journée)**

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec

---

<sup>1</sup>. LACAZE Delphine, PERROT Serge, Op.cit, p54.

l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise et lui transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il lui précisera son nouveau rôle. Il lui présentera finalement son parrain.

➤ **Rôles et responsabilités du supérieur immédiat**

- Accueil et mot de bienvenue;
- Présentation de l'entreprise (mission, vision, valeurs, principaux projets);
- Présentation du contrat de travail, du manuel de l'employé, des conditions offertes et de l'organigramme;
- Prévoir une rencontre de suivi à la fin de la première semaine;
- Visite de l'entreprise et présentation du personnel et de l'équipe de travail;
- Rôles et responsabilités du parrain
- Prise de contact (présentation).
- Présentation des attentes mutuelles face à l'entraînement à la tâche;
- Disponibilité pour le soutien et les interrogations;
- Repas d'accueil.

## **6.2 L'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 ainsi s'intégrer dans l'équipe et savoir ce qui est attendu de

lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.<sup>1</sup>

### **6.2.1 Rencontrer**

Les rencontres entre les nouveaux embauchés et les anciens, ou insiders, constituent sans doute l'activité la plus importante dans la réussite d'une intégration. Ce sont les hommes qui font l'endroit. La rencontre avec une entreprise est donc avant tout une série de rencontres interpersonnelles qui donnent le ton, l'image... et l'envie. La dimension sociale est en effet la première variable explicative pour la plupart des indicateurs de réussite d'une « bonne » intégration, avec des résultats empiriques stables et convergents même dans des contextes culturels relativement différents comme les États-Unis ou la France. Les entreprises ont donc intérêt, pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, à organiser des moments de rencontre et/ou à créer les conditions pour que des rencontres puissent se faire et des contacts se nouer. Différents types de rencontres visent ainsi à favoriser les rencontres entre nouveaux embauchés, avec l'équipe, le manager, les anciens au sens large, le top management, ou plus spécifiquement les interlocuteurs importants Pour la mission de la nouvelle recrue. Chaque rencontre permet généralement de nouer des liens avec plusieurs catégories d'acteur parmi celle évoquées (nouveaux embauchés, managé, etc.) et prend des formes différentes allant de l'informel pur au rendez-vous de u de travail en passant par des échanges structurés.

De plus, l'organisation de rencontres entre nouveaux et anciens est l'un des rares moyens efficaces d'agir sur le degré d'intériorisation des objectifs, normes, valeurs, culture, etc. d'une entreprise. On ne transmet pas une culture sur un PowerPoint, mais notamment par des échanges qui, progressivement, permettent à l'individu, non seulement comprendre, mais également de l'accepter, de s'y identifier, voire de l'intégrer totalement. Il est donc

---

<sup>1</sup> LACAZE Delphine et PERROT Serge, Op. cit, p 33.

recommandé de développer des moments, d'échanges et de rencontres qui peuvent avoir lieu en tant que Pratique spécifique d'intégration et/ou à l'occasion d'autres moments durant lesquels des temps de rencontres et d'échanges sont aménagés.<sup>1</sup>

### **6.2.2 Former**

#### **a. formations «découverte» de l'entreprise**

La découverte de l'entreprise, au-delà du poste de travail, est un élément important de l'intégration des nouveaux collaborateurs car elle contribue à transmettre une identité, une culture et une compréhension d'un ensemble plus large dans lequel évolue la personne. Cette découverte est organisée par des dispositifs variés, allant de dispositifs très courts (ex : visite d'un Site) jusqu'à des parcours longs et structurés.

#### **b. Formations « métier» hors poste**

Il s'agit là des actions classiques de formation, dont on peut néanmoins souligner certaines spécificités.

L'accès à certains métiers nécessite parfois des formations préalables, que l'on peut qualifier de « bloquantes », par exemple sur les aspects liés à la sécurité au travail et à la qualité.

#### **c. Formations sur poste de travail**

La formation sur poste de travail est parfois un complément à la formation hors poste.

Le développement des Pratiques de formation sur le poste de travail répond à des contextes et des logiques parfois très différentes. On y trouve tout d'abord les entreprises n'ayant pas de dispositifs de formation formalisés,

---

<sup>1</sup> LACAZE Delphine et PERROT Serge, Op. cit, p 63.



notamment les PME, et qui sollicitent des collègues managers dans un rôle de formation sur le tas. Dans une certaine mesure, on peut y voir un recoupement avec le rôle du parrain/tuteur/mentor qui contribue également à l'apprentissage des ficelles du métier, et au décodage du contexte d'entreprise.

Cependant, les logiques de binômes sont également pertinentes lorsqu'elles concernent des métiers nécessitant un apprentissage long et complexe pour lequel un tutorat, proche à cet égard d'une forme de compagnonnage, permet la transmission des compétences des collaborateurs expérimentés.<sup>1</sup>

### **6.2.3 L'entretien de suivi**

Le suivi de l'intégration passe par des entretiens, qui peuvent se caler sur la période d'essai et/ou correspondre à un horizon temporel plus large.

Ces entretiens de suivi sont menés par les opérationnels (ex. : manager, directeur d'établissement) et/ou la DRH. Ils constituent une occasion de faire le point sur la période écoulée et de corriger éventuellement le parcours d'intégration. Cet échange peut ainsi être mis à profit pour déclencher des formations spécifiques et d'autres pratiques permettant d'accompagner la suite du processus d'intégration

Il y a parfois une forme de validation de l'intégration lors de ces entretiens de suivi. Par exemple, pour marquer l'enjeu de l'entretien, un DRH propose des salaires avec une progression dans le temps durant le processus d'intégration, chaque étape (formalisée par un entretien) donnant accès à une augmentation de salaire lorsque le nouveau collaborateur se montre en phase avec les attentes qui lui ont été formulées

---

<sup>1</sup> LACAZE Delphine et PERROT Serge, Op. cit, p 78.

### **6.2.4 La mesure de l'intégration**

La démarche la plus courante et aussi la plus simple consiste à adresser un questionnaire de satisfaction aux nouveaux embauches, portant sur le(s) dispositif(s) d'intégration. Toutefois, il n'est pas évident que ce soit une bonne mesure de l'intégration, car la satisfaction des nouveaux embauchés se fonde sur des ressorts bien différents de ce qui constitue une « bonne intégration ».

De même, des indicateurs très généraux comme le taux de turnover, Ou du moins son évolution (absolue ou relativement à la concurrence), peuvent donner quelques indications sur l'efficacité des programmes d'intégration. Là aussi, l'indicateur de turnover est imparfait et ne constitue qu'une mesure très approximative de la réussite et de la pertinence des programmes d'intégration.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>LACAZE Delphine et PERROT Serge, Op. cit, p 81.

---

# **Chapitre II : la socialisation organisationnelle;**

---

## Préambule

La socialisation organisationnelle est une forme particulière de la théorie de la socialisation, initialement appliquée dans les champs de la sociologie et de la psychologie. La socialisation organisationnelle est un ensemble d'activités que les organisations mettent en œuvre pour l'accueil et l'intégration de nouveaux arrivants. C'est un processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les comportements et connaissances nécessaires pour assumer pleinement son rôle au sein de l'organisation et en devenir membre à part entière. La socialisation organisationnelle a lieu lors d'un recrutement, d'un changement de poste par promotion ou mutation mais c'est lors de l'entrée dans une nouvelle organisation qu'elle est la plus intense.

La socialisation organisationnelle se rapporte donc au processus par lequel un individu vient à apprécier les attitudes, comportements et connaissances nécessaires pour assumer son rôle et participer en tant que membre à part entière d'une organisation (Fisher, 1986).

### **1. Les domaines de la socialisation organisationnelle :**

Emergeant des définitions basées sur le contenu, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. Fisher(1986) présente un article récapitulatif où les domaines de socialisation sont définis comme « ce qui est appris et ce qui modifié au cours de la socialisation »<sup>1</sup>. Elle aboutit à quatre dimensions :

- Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture, le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. Un

---

<sup>1</sup> DELOBE Nathalie et autres, « comportement organisationnel, contrat psychologique », émotion au travail, socialisation organisationnelle, volume 1, édition DE BOECK, Bruxelles, 2005, p279.

« contrat psychologique » s'établit de façon implicite et marque l'acceptation manuelle entre la personne et l'organisation.

- Les valeurs du groupe, les normes, les fonctionnements, 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 des intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation. « l'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attrance pour le groupe ou l'organisation.<sup>1</sup>
- Comment faire le travail, compétence et connaissances requises : même si le nouvel embauché est déjà formé 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, 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.
- Le changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi : l'arriver dans une nouvelle situation de travail s'accompagne d'une évolution de l'identité individuelle. A ses débuts dans l'organisation, l'individu apprend sur lui-même et établit ses « ancre de carrière » : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs. Cela suppose un retrait de l'identité passée. Le nouveau salarié vit une sorte de deuil, situation fortement perturbante.<sup>2</sup>

Des modèles plus récents intègrent la maîtrise de son rôle, apparue comme une dimension distincte de la maîtrise des tâches de son emploi.

---

<sup>1</sup>DELOBE Nathalie et autres, Op. cit, P 279.

<sup>2</sup> Ibid. P 280.

Les nouveaux arrivants ont en effet besoin de délimiter, puis de comprendre et enfin d'accepter les responsabilités afférentes à la position qu'ils occupent dans l'organisation.

Les modèles des domaines de socialisation autorisent ainsi une approche différenciée du niveau de socialisation d'un individu dans une organisation. Ils apportent une plus grande précision aux recherches sur les efforts menés par les organisations et par les individus pour la socialisation de ces derniers.<sup>1</sup>

## **2. Les phases de la socialisation organisationnelle**

Considérée dans sa dimension temporelle, la socialisation organisationnelle est un processus dynamique, car elle décrit une continuité dans la phase de transition d'un statut de débutant à celui de professionnel efficace. Cette phase est active, au moment où une personne a un changement de poste ou de lieu de travail, est ménagé par l'entreprise, c'est également un processus ponctué d'étapes que la nouvelle recrue doit franchir et maîtriser le contenu afin d'être socialisé. D'où l'importance de s'interroger sur les différentes phases ou stades de changement.

Dans la lignée du modèle séquentiel proposé par Feldman dès 1976, les auteurs s'accordent pour distinguer trois phases dans le processus de socialisation : une phase de socialisation anticipatoire, une phase d'accommodation proprement dite et, enfin une phase d'adaptation. Chacune de ces étapes comporte pour la recrue des enjeux spécifiques, affectés par des facteurs individuels et organisationnels particuliers.

### **a. première phase de socialisation anticipée**

Elle dure en moyenne un mois (Fabre, 2005) et commence lors de la formation initiale et du recrutement (Lacaze, 2002). Elle est caractérisée par une quête d'informations par le jeune sur l'entreprise où il souhaite travailler avant même d'y être embauché. Elle est également, pour la future recrue, une étape de

---

<sup>1</sup>DELOBE Nathalie et autres, Op. cit, P 280.

préparation à l'entrée dans la vie active. En effet, cela se passe notamment lors des stages en entreprise. Par ailleurs, c'est aussi l'étape du recrutement ; le moment de la première prise de contact entre l'organisation et la future recrue. C'est une séquence très importante car c'est le moment de signer le « contrat psychologique » avec la nouvelle recrue. Ce processus de socialisation a pour objectif de faire partager les valeurs de l'entreprise à la nouvelle recrue afin de comprendre sa culture.<sup>1</sup> 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 mieux connaître l'organisation. De son côté, la nouvelle recrue profite de l'occasion pour confronter ses propres valeurs avec celles de l'organisation. C'est la raison pour laquelle, on parle de « contrat psychologique ».

Dans la plupart des 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 étape du processus qui est l'entrée effective dans l'organisation.<sup>2</sup>

### **b. Pour la seconde phase d'entrée effective dans l'organisation,**

Elle s'agit d'une période qui peut être critique de par sa capacité à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs

---

<sup>1</sup> Cable M., Aiman-Smith L., Mulvey P. W., Edwards J. R., (2000), The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 n°6, p. 1076-1085.

<sup>2</sup> Cable M., Aiman-Smith L., Mulvey P. W., Edwards J. R., Op.cit, P 1085.

organisationnelles de son recruteur. Elle dure en moyenne six mois et marque le début de la deuxième étape consistant en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe (**Lacaze, 2002**). La maîtrise de ces éléments par la nouvelle recrue 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 la nouvelle recrue ont chacune 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 recrues. De leur côté, les jeunes recrues doivent trouver pratiques pour s'intégrer rapidement et devenir des membres efficaces dans l'organisation.

**c. La troisième phase de résolution de conflits 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)**, la nouvelle recrue a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée. Au cours de cette étape, la jeune recrue 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, la jeune recrue 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 la nouvelle recrue est censée 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 »<sup>1</sup>.

Nous retiendrons pour notre propos trois points essentiels. Primo, l'ajustement à un nouvel emploi est fonction de facteurs présents dès la phase de socialisation anticipatoire, ensuite le nouvel entrant retrouve davantage de confort et un sentiment de contrôle sur son environnement, ce qui se traduit par un accroissement de sa satisfaction, de sa motivation interne et de son implication à l'égard de l'organisation pour arriver à la fin à se sentir un membre efficace et actif dans son organisation et assurer son appartenance à part entière.

### **3. Les pratiques de socialisation dans l'organisation**

En ce qui concerne les pratiques de socialisation organisationnelle, **Van Maanen et Schein (1979)** identifient six différentes tactiques qu'ils disposent sur un continuum bipolaire (collectives vs. individuelles, formelles vs. informelles, séquentielles vs. aléatoires, fixes vs. variables, en série vs. disjonctives et d'investissements vs. désinvestissement). En regroupant les six tactiques, Jones (1986) a classifié ces dernières en deux pratiques globales de socialisation, soit les pratiques institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement) et les pratiques individualisées (individuelles, informelles, aléatoires, variables, disjonctives et de désinvestissement) :

---

<sup>1</sup> RIMHE, « Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme », n°4 - NE - novembre/décembre 2012 - Les Jeunes et le Travail.

## LES SIX CONTEXTES DE LA SOCIALISATION

<b>Contexte de la socialisation</b>	
<b>Pratique de la socialisation individuelle</b>	<b>Pratique de socialisation collective</b>
Les nouveaux salariés sont accueillis séparément les uns des autres nouvelles. L'influence des autres nouvelles recrues est donc plus faible, et la trajectoire d'intégration plus personnelle.	Les nouveaux salariés, accueillis collectivement, se socialisent entre eux. Sentiment d'être tous sur le « même bateau » Homogénéité entre les membres du groupe, esprit de promotions recherchées ensemble.
<b>Pratique de socialisation informelle</b>	<b>Pratique de socialisation formelle</b>
Le nouveau membre est immédiatement mélangé aux autres membres plus anciens. La socialisation se fait au gré des contacts noués au travail, plus ou moins contrôlés/souhaités par l'organisation.	De nombreux efforts sont consacrés à l'influencer les attitudes et les valeurs des nouvelles recrues, par exemple à travers un dispositif commun de formation. Le nouveau membre est séparé des anciens jusqu'à ce qu'il soit considéré comme apte à faire partie de l'organisation ( période d'apprentissage)
<b>Contenu de la socialisation</b>	
<b>Pratique de socialisation non séquentielle</b>	<b>Pratique de socialisation séquentielle</b>
Il n'y pas de logique interne dans la succession des étapes ni de plan de progression prévu par l'organisation. Les trajectoires sont individuelles unique. L'individu est l'acteur principal de son évolution.	Le nouveau membre passe par une série d'étapes identifiables et distinctes. Il est nécessaire de franchir chacune d'elles pour accéder à la suivante (ex: formation ou poste de difficulté croissante).
<b>Pratique de socialisation variable</b>	<b>Pratique de socialisation fixe.</b>
Ce qui est vraie pour une recrue ne l'est pas forcément pour une autre. Les étapes sont définies en fonction des initiatives personnelles et de la performance, et sujettes aux aléas. Les pratiques variables (« à la carte ») séparent les individus en les faisant évoluer selon des <i>timings</i> différents.	Un planning précis des étapes à franchir est élaboré. Il engendre une conception rigide de ce que devrait être un avancement « normal ». les pratiques fixes permettent aux individus entrés en même temps

<b>Aspects sociaux de la socialisation</b>	
<b>Pratique de socialisation disjointe</b>	<b>Pratique de socialisation en série</b>
Le nouveau membre n'a pas de prédécesseurs dans son poste (création de poste, réorganisation) ou pas de relation avec son prédécesseur. Il dispose d'une forte autonomie dans la mesure où il doit « inventer » son rôle. Il peut y trouver l'occasion d'une certaine créativité.	Les nouveaux membres sont formés par la personne qui occupait le poste avant eux. Ils trouvent facilement un modèle à suivre, ce qui est rassurant. La stabilité de l'organisation est assurée. Les nouveaux membres voient leurs avenir dans le parcours de leurs prédécesseurs.
<b>Pratiques de désinvestissement</b>	<b>Pratique de l'investissement</b>
L'organisation rejette l'individualité des nouvelles recrues. Elle peut aller jusqu'à chercher à modifier la personnalité de l'individu pour lui inculquer des valeurs et des comportements. Elle organise pour cela une phase destructrice qui consiste à « nettoyer » le nouveau venu de son identité. Ce dernier doit passer par une série d'épreuves, parfois humiliantes, avant de devenir un membre respecté. Cette pratique crée un sentiment de proximité, d'intimité et de solidarité entre les membres de l'organisation.	La personnalité du nouveau membre est valorisée, l'identité et la créativité personnelles sont recherchées et reconnues. L'organisation ne cherche pas à changer la personne mais plutôt à utiliser ses ressources et ses capacités en lui disant « on vous aime comme vous êtes ». de tels programmes rendent d'autant plus importante la sélection des personnes recherchées en amont selon un profil très ciblé.

Source : Van Maanen et Schein<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LACAZE Delphine et PERROT Serge, Op.cit, p 78.

### Interprétation du tableau

**Les pratiques collectives :** l'intérêt de cette pratique collective est que les nouvelles recrues se socialisent entre eux, une forte homogénéité se trouve entre les membres socialisés dans le même groupe. Les pratiques collectives d'intégration, créent un esprit de promotion et un sentiment d'appartenance durent au fil des années.

**A l'inverse, la socialisation dite individuelle,** lorsque le nouveaux membre sont intégrés seuls, et suivront des formations de manière isolé. Toutes les entreprises n'ont pas forcément un processus d'intégration, surtout si le volume de recrutement est faible.

Un mélange de pratiques individuelles et collectives est possible : une formation théorique collective suivie d'un apprentissage en poste avec un tuteur.

**Les stratégies informelles ou formelles :** dans le cas d'une stratégie informelle, le nouveau est immédiatement mélangé aux autres membres afin d'assimiler les us et les coutumes de l'organisation et l'apprentissage est le résultat des essais et des erreurs issus de l'expérience et d'un apprentissage sur le tas, et celui qui choisit ses agents de socialisation. Le risque dans ces pratiques, c'est que les collègues au travail peuvent influencés la nouvelle recrue, on lui transmet un message qui ne soit pas flatteur par l'organisation.

Dans le cas d'une stratégie formelle, la plus part des grandes entreprises ont formalisé un parcours, pour les premiers temps, que les nouvelles recrues sur le site, il s'agit de visite accompagné lors de l'accueil, de formation sur la sécurité...etc. Aussi la nouvelle recrue est séparée des membres de l'entreprise jusqu'à ce qu'il soit considéré comme apte à faire partie des membres plus anciens et sa formation se fait par des spécialistes de la formation.

**Les stratégies de socialisation non séquentielles ou séquentielles** : lorsque la socialisation est non séquentielle, les étapes suivies par le nouveau venu ne suivent pas de logique interne claire et le contenu des différents stades de formation n'est pas défini. Si la socialisation est séquentielle, le nouveau membre suit un parcours très balisé et passe par une série d'étapes fiables, distinctes et clairement définies.

**Les stratégies de socialisation variable ou fixe** : pour les procédures variables, un parcours différent est défini pour chaque recrue et les étapes à franchir sont souvent notifiées à la nouvelle recrue au dernier moment. Pour les procédures fixes, un planning avec le temps à priori défini par l'organisation comme nécessaire au franchissement de chaque étape.

**Les stratégies de socialisation disjointe ou en série** : les pratiques sont disjointes lorsque la nouvelle recrue ne peut pas rencontrer la personne qui occupait son poste avant (impossibilité ou choix organisationnel), de sorte qu'elle ne dispose d'aucun exemple, ni repère sur la manière dont elle peut et doit remplir son rôle mais peut y trouver l'opportunité d'être inventive et originale. Dans les stratégies "en série", les nouvelles recrutées sont formés par leurs collègues expérimentés qui occupaient le poste avant lui, de sorte d'assurer une continuité.

**Les stratégies de socialisation conduisant à de l'investissement ou du désinvestissement** : dans le premier cas il y a une valorisation des identités et des différences qui sont vues comme des sources de richesse et il existe donc un soutien inconditionnel entre les différents membres de l'entreprise. Ou bien, il y a une valorisation des valeurs organisationnelles auxquelles le nouveau recruté est tenu de se conformer s'il souhaite être accepté.

---

**Chapitre III :**  
**présentation de**  
**l'organisme**  
**d'accueil;**

---

## 1. HISTORIQUE :

### A. GROUPE DANONE :

Les origines du groupe DANONE (ci-après également << le groupe ou DANONE>>) remontent à 1966, lors que la fusion de deux société verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (<< BSN>).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales <<Biscuits>> de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également <<la société>>).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

### **B.LAITERIE DJURDJURA :**

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaoart dans la région d'Ihzer Amokrane avec



des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer

une équation simple<<ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise>>, avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe<< à cœur vaillant rien d'impossible>>, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

### **C.PARTENARIAT<< DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA>> :**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais << Groupe DANONE>> a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société << DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

### **2. SITUATION GEOGRAPHIQUE :**

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle <<TAHARCHT >> véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

### 3. **IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE (DDA) :**

#### **A. DENOMINATION SOCIALE :**

##### **Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

##### **Après le partenariat :**

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>>.

#### **B. LE SIEGE SOCIAL :**

##### **Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

##### **Après le partenariat :**

- Le siège social de la société <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>> est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

#### **C. FORME JURIDIQUE :**

##### **Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au

décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a prorogé la durée de société au 13 décembre 2040.

- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

#### **Après le partenariat :**

- Société par action au capital de 2 700 000 000 DA
- Téléphone : 213(034) 35 86 70-(034) 35 73 72
- Téléfax : 213(034) 35 90 29- (034) 35 86 71
- Responsables actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

#### **D. DANONE ACTUELLEMENT :**

- En 2006 exactement en mois de juillet << DANONE DJURDJURA >> est devenu << SPA DANONE >> avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

#### **E. LA PRODUCTION ET LES DIFFERENTS PRODUITS :**

#### **F.**

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfiques.
- Bioactivia aromatisé.

- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruits).
- Yaourt à boire (Dan'up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

---

**Chapitre IV :**  
**Analyse et**  
**interprétation des**  
**données;**

---

## Préambule

Dans ce présent chapitre nous allons essayer de vérifier le raisonnement de nos hypothèses de départ, à cet effet, nous représenterons les résultats les plus pertinents de notre enquête, qui s'est déroulée au sein de l'entreprise «DANONE DJURDJURA SPA », sous forme de tableaux dont le but est de faciliter la lecture de nos résultats, de ce fait on constate ce qui suit ;

### 01. Les caractéristiques de la population d'étude

**Tableau n°01 : Répartition des enquêtées selon la catégorie d'âge**

<b>L'âge des enquêtées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
[25-30]	07	70
[30-35]	03	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

D'après ce tableau on peut constater que la majorité de nos enquêtées sont jeunes, qui appartiennent à la tranche d'âge [25-30] qui est la catégorie dominante, alors que deux femmes seulement qui appartiennent à la catégorie d'âge [35-40].

La variable d'âge est importante, elle influence sur la socialisation organisationnelle des femmes nouvellement recrutées, parce que, une femme nouvellement recrutée sera dans le besoin de travailler, non seulement pour avoir un revenu ou bien pour avoir une expérience mais aussi pour avoir un bon statut social ainsi que pour pouvoir s'émerger dans la société comme étant un élément actif.

**Tableau n°02 : Répartition des enquêtées selon l'état matrimonial**

<b>l'état matrimonial</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Célibataires	06	60
Mariées	04	40
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

D'après ce tableau, on observe que nos enquêtées se partagent, selon la situation matrimoniale, en deux catégories, celles qui sont mariées et celles qui sont célibataires et qui représente la catégorie dominante.

On a pu comprendre dans nos entretiens que l'état matrimonial exerce une influence majeure sur l'intégration des femmes au travail, d'après nos résultats, les femmes mariées s'intègrent moins facilement que les femmes célibataires ce qui est expliqué en grande partie par le fait que les femmes mariées ont plus de responsabilité. En plus du travail à l'entreprise, elles doivent assurer la stabilité de leurs vie de mariée et de s'occuper de leurs foyer et la tâche et plus grande encore si elles ont des enfants. Ce qui les intéresse c'est d'accomplir leur tâches à l'entreprise et rentrer chez elles pour finir leurs rôle de femme mariée et de maman, comme l'a affirmé une femme nouvellement recrutée qui travail dans le service informatique en disant que « *avant de commencer à travailler j'ai cru que c'est facile, mais maintenant je me rends compte qu'assurer une tâche d'une maman et d'une employée n'est pas du tout évident* ». [Entretien N°01].

On note aussi que plusieurs autres témoignages font part de cette réalité et ont y reviendrons un peu plus bas dans la question, qui traite l'équilibre entre la vie privé et la vie professionnelle.



**Tableau n°03 : Répartition des enquêtées selon le diplôme obtenue**

<b>Le diplôme obtenu</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Licence	05	50
Master	04	40
Docteur	01	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

D'après ce tableau on observe que toutes les femmes enquêtées ont un diplôme des études supérieur entre une licence et un master tandis que une qui est doctorante.

La scolarisation est une condition majeure de toute reconnaissance sociale et professionnelle, puisque la reconnaissance à l'entreprise est liée aux diplômes obtenus, comme l'a témoigné une des femmes qui est chargée de commerce externe « *j'ai fait mes études supérieur afin de prouver mon statut dans la société, et de le prouver aussi dans mon travail* ». [Entretien N°03] et un diplôme universitaire, est un élément fondamental qui facilite l'intégration au travail, un autre témoignage d'une femme comptable « *ça facilite l'intégration* », un autre propos où cette femme nous dit que « *avoir un diplôme c'est avoir un statut, avoir un statut c'est pouvoir faire valoir ses compétences, et si on arrive à faire valoir ses compétences, l'intégration va être plus facile* ». [entretien N°04] Ce qui explique que les études d'instruction et les diplômes obtenus influencent positivement sur l'intégration des nouvelles recrues au travail.

**Tableau n°04 : Répartition des enquêtées selon le poste occupé et la catégorie professionnelle**

<b>Type de poste occupé</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Chef de service	01	10
Agent de production	02	20
Comptable	03	30
Chargée de commerce	03	30
Informaticienne	01	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

On constate d'après ce tableau que nos enquêtées sont réparties sur plusieurs rôles et rangs hiérarchique. Les postes les plus occupés sont ceux de comptabilité et de commerce, alors qu'une occupe le poste de chef de service et l'autre celui d'informaticienne.

Le poste occupé par les nouvelles recrues est une composante essentielle dans l'intégration des femmes, surtout celles qui occupent un poste dans les rangs hiérarchiques comme l'a confirmé le chef de service « *je suis bien dans mon poste* ». [Entretien N°02]. Ce qui développe chez elles le sentiment d'appartenance et de satisfaction. On note aussi que la femme employée ayant un poste de responsabilité va se sentir considérée, valorisée et responsabilisée, ce qui va sans doute lui procurer une possibilité à l'exercice du pouvoir, ce qui va donc la mettre dans un milieu de travail satisfaisant.

## **2. Analyse de l'hypothèse N°01 :**

### **Les tactiques des femmes dans leurs environnements de travail**

« Les femmes nouvellement recrutées s'intègre plus facilement au travail en adoptant des tactiques proactives ayant pour objectif la recherche d'information et des tactiques proactives permettant l'intégration socioprofessionnelle ».

**Tableau N°05 : Le sexe avec lequel les femmes préfèrent travailler**

<b>Le sexe avec lequel les femmes préfèrent travailler</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Je préfère travailler avec les femmes	02	20
Je préfère travailler avec les hommes	03	30
Les deux sexes	05	50
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on a constaté que la majorité de nos enquêtées, préfèrent travailler avec les deux sexes, que se soit masculin ou féminin, cela ne leurs cause pas de problème.

Nos enquêtées n'ont pas de problème de travailler avec le sexe masculin, d'ailleurs elles nous ont répandu comme suit : « *je travaille avec les deux sexes, mais ça me dérange absolument pas de me retrouvée avec des hommes, au contraire on s'entend super bien au travail* ». [Entretien N°10]. Donc cela veut dire que l'homme porte une grande aide en collaborant avec la femme dans le milieu professionnelle et brise les barrières des différences sexuées au travail.

Quant aux trois enquêtées qui ont dit qu'elles préfèrent travailler avec le sexe opposé, elles ont justifiées on disant que : « *contrairement à l'homme, la femme ne sait pas faire la déférence entre la vie personnel et la vie professionnelle... elles développent des sentiments de jalousie envers ses collègues* ». [Entretien N° 06]. D'autres propos justifient ça par rapport au fait que la femme a beaucoup d'arrêt au travail, par exemple les maladies, congé de maternité, visites médical... etc.

Les deux femmes qui préfèrent travailler avec le même sexe l'une d'elle a justifiée sa réponse par rapport au poste qu'elle occupe, par exemple la chef de service nous a confiée qu'elle préfère avoir une secrétaire femme au lieu d'un homme. L'autre par rapport au fait que les anciens salariés n'acceptent pas que les nouvelles femmes les dirigent au travail.

Si la femme ne trouve pas de difficultés en travaillant avec les deux sexes, cela influencera positivement sur le climat qui règne au travail et les bonnes relations entre les femmes et leurs entourages avec les hommes. Ce qui aura un impact direct sur leurs intégrations au travail.

La femme essaye d'adopter une identité référentielle par rapport à l'homme, vu qu'il occupe généralement les postes de haute responsabilité, elle se réfère à lui en se auto comparant avec lui, en rentrant en interaction de mouvement avec lui et en adoptant ses attitudes. Taboda-Leontti (1896) dit qu'i ne suffit pas de reconnaître l'autrui ou de l'observer seulement pour produire une identité, mais il faut les interactions de mouvement dialectiques et d'intériorisation qu'appel une stratégie identitaire.

**Tableau n° 06: les types de difficultés rencontré au travail par les femmes**

<b>les types de difficultés au travail</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
La surcharge au travail	05	50
Le non reconnaissance des anciens	01	10
Manque de formation	02	20
Il n'y a pas de difficultés	02	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

D'après le tableau on observe que la majorité des femmes n'ont pas un problème au travail, tandis que les autres le lient à la surcharge au travail et au manque de formation.

La surcharge de travail est une question régulièrement évoquée, d'autant qu'elle accompagne la transition d'une vie quotidienne à une vie professionnelle. Les ressentis négatifs s'expriment le plus souvent vis-à-vis des surcharges de travail, ce qui influence sur son intégration au travail et qui prouve qu'elle est frappée par des facteurs hors travail, tel que la famille et les enfants, qui fait apparaitre un conflit de rôle entre celui d'une épouse ayant les devoir conjugaux et celui d'une femme au travail avec ses responsabilités, nécessitant plus d'engagement et d'initiative ce qui est difficilement compatible.

L'autre difficulté citée est « le manque de formation ». Selon **D.LACAZE** et **S.PERROT** la prise de poste est un moment d'apprentissage potentiellement fort, la personne recrutée n'ayant pas forcément la maîtrise technique du poste ni la connaissance des habitudes et de fonctionnement de l'entreprise, aura forcément des entraves qui empêchera la bonne gestion de son poste, comme l'a

dit une des femmes comptable : *« de mon côté j'étais extrêmement déçue de ne pas avoir l'encadrement, la formation qui avait quand même été promise... il y avait un certain nombre de chose que je n'avais jamais faite, j'ai réclamée de ne pas pouvoir réussir sans être formée »*[.Entretien N°07]

Tandis qu'une seulement déclare avoir comme difficulté le non reconnaissance des anciens, qui un cas isolé, mais qui nous informe sur l'existence de lutte de pouvoir, de non reconnaissance, de domination, capable d'influencé l'intégration des femmes.

Suit à ça, on a pu déduire que les femmes ont du mal à faire l'équilibre entre leurs vie privée, et leurs vie professionnelle, qu'elles soient mariés ou célibataire, comme une des femmes agent de production, « entretien N°2 » l'a confirmée : *« autant que femme marié, c'est difficile de faire cet équilibre, le soir je rentre fatiguée de travail, mais je suis obligée d'assumée mes responsabilité au foyer : faire le ménage, faire à manger, linge, vaisselle... le matin avant de partir je dois préparée mes enfants pour aller à l'école, et leurs préparés quoi à manger à midi, ça m'angoisse de pensée qu'un mal puisse leur arrivée... j'ai peur qu'ils laissent par exemple le gaz, ou ils se brûlent ; ce qui fait que j'ai toujours la tête ailleurs »*.

Une autre femme célibataire chargée de commerce interne « entretien N°3 » nous a dit : *« pour ma part, j'ai vraiment des difficultés à s'éparer entre ma vie privée et ma vie professionnelle... quand je suis fatiguée, ou j'ai eu des tensions au travail, je rentre de la même humeur à la maison et vice versa »*

Malgré que de temps à autre ces femmes rencontrent des difficultés et des situations imprévues elles doivent faire face pour que cela ne se répercute pas sur leurs enfants ou leur poste de travail et pour pouvoir faire le lien entre leur vie quotidienne et celle professionnelle.

## **07 : L'intégration des femmes aux groupes de travail**

Après avoir fait nos entretiens au sein de l'entreprise de « DANONE DJURDJURA SPA », on a constaté que l'ensemble de notre échantillon entretiennent de très bonnes relations avec leurs collègues de travail, la preuve ils ont une quantité d'amis(e) considérable et totalement positive en termes d'affectivité et d'affinité et cela jusqu'à considéré leur collègues comme des membres de leurs familles, « *les collègues sont très gentilles, compréhensibles, ils m'aident beaucoup dans le travail... ils sont comme mes frères* » nous a avouée une ingénieur en informatique dans « l'entretien N°4 ».

Une analyse de ces résultats, nous laisse pensée que l'intégration implique l'acceptation de la nouvelle recrue par les membres de son groupe de travail, le soutien entre employés est indispensable pour le bon déroulement et le fonctionnement des tâches, ainsi que pour renforcé la motivation des recrues et les idées à trouvé un équilibre affectif.

**Tableau N°08: Les améliorations souhaitées par les femmes**

<b>Les améliorations souhaitées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Faire des formations	03	30
Augmentation du salaire et augmenté dans les échelons	04	40
La titularisation	03	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

D'après nos entretiens menés au sein de l'entreprise « DANONE DJURDJURA SPA », on est parvenu à collecter un ensemble de propos, où les femmes enquêtés se sont exprimées d'une manière libre afin de proposer leurs

suggestions et leurs recommandations dans le but d'améliorer leurs situations professionnelles.

Ce tableau nous donne une description des souhaits des femmes enquêtées. La majorité déclarent qu'elles veulent grimper dans les échelons et avoir une augmentation dans la grille du salaire, tandis que les autres elles se répartie d'une manière égalitaire entre celles qui veulent faire des formations, et celle qui cherchent la titularisation.

D'après ces résultats on a pu comprendre que le manque de formation, de promotion, stagnation professionnelle et le bas salaire imposé par l'entreprise de « DANONE DJURDJURA SPA », cause l'insatisfaction des femmes au travail. Lors de nos entretien une femme chargée de communication externe nous à confiée sa situation : *« je suis chargée de communication dans le cadre du pré emploi, mon travail me demande beaucoup d'effort et de patience car je suis tout le temps en relation avec la clientèle....mon désir est d'occuper un poste d'emploi titulaire et pourquoi pas une augmentation du salaire »*. [Entretien N°5] d'autre propos concernant le besoin de formations par une femme travaille en poste de comptabilité, nous à parler des problèmes qu'elle rencontre à cause des nouveaux logiciels : *« j'ai du mal à utilisée ces nouveaux logiciels, je dois d'abord me formée afin d'exercer convenablement ma tâche »*. [Entretien N°6].

Pour réaliser les objectifs fixés auparavant par les entreprises, les responsables doivent prendre en considération les préoccupations de leurs employés et réussir le contenu des programmes d'intégration, en réalisant leurs attentes.



**Tableau N°09 : L'accueil des femmes l'entreprise**

L'accueil	Fréquence	%
Accueil bienveillant	05	50
Accueil chaleureux	02	20
Accueil marquant	03	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. C'est une phase primordiale qui marquera la vie professionnelle de l'employé. Le premier jour dans l'entreprise est marquant ; l'arrivée, les premiers contacts, les premières impressions, les premiers moments au travail sont importants.<sup>1</sup>

D'après les entretiens menés à l'entreprise de « DANONE DJURDJURA SPA », on a constaté que la majorité des femmes interviewées ont reçu un bon accueil, qu'elles qualifient de chaleureux, bon, rassurant et surtout marquant. Car et comme toute entreprise « DANONE DJURDJURA SPA » a su donner de l'importance au premier jour de l'arrivée qui est un moment très important pour l'employé afin d'établir un premier rapport positif avec l'entreprise et avoir un impact important sur sa rétention dans les mois qui suivent. En plus de cela il est de forte grandeur pour la recrue qu'elle se sent considérée et bien entourée l'ors de son arrivée. Une des femmes chargée de l'assurance sociale des employés nous a confié : « *le premier je me souviendrai toujours j'arrive à l'accueil le matin, la personne à l'accueil été gentil quand j'ai lui expliqué que j'étais attendus pour un rendez-vous avec mon chef* ». [Entretien N°1].

Une autre femme travaille comme comptable nous a affirmé ce qui suit « *j'étais nouvelle et les employés de mon service le savent, alors chaque jour on*

<sup>1</sup> TESSIER Marie-Josée, « Guide de gestion des ressources humaine », TECHNO Compétences, Québec, 2013, p41.

*me pose des questions sur ce que je ressens dans cette entreprise, tout en m'apportant des éclaircissements sur toute chose qui me paraît ambiguë à l'intérieur de la société* ». [Entretien N°03].

Donc la mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée en emploi, l'implication de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission, dans le cas contraire le nouvel arrivant garde la première impression de son premier jour mal passé, le même cas a été rencontré lors de nos entretiens avec une femme qui travaille comme chargée de commerce interne qui nous a fait comprendre qu'à son arrivée elle n'a pas du tout été accueillie : « *à mon arrivée, on m'a directement placée à mon poste de travail sans même me présenté ni l'entreprise, ni mes collègues, ni mes propres tâches* ». [entretien N°05] .

Ajoutant à cela tout entreprise soucieuse de son avenir économique, social et notamment sa réputation, de sa notoriété et de son image, doit non seulement se communiquer en externe mais aussi elle le doit le faire en interne et ce dans le but de gagner la confiance et fidéliser son personnel, pour que ce dernier va donner le meilleur de lui-même pour la pérennité et le développement de son entreprise.

**Tableau N°10 : La soumission des femmes à une période d'essai :**

<b>La soumission à la période d'essai</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Longue durée (06 mois)	05	50
Moyenne durée (mois)	04	40
Sans période d'essai	01	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

La période d'essai, est un autre facteur important parmi d'autre, qui suit la phase d'accueil, où tous les employés sont évalué en confrontant les exigences du poste à leurs compétences. C'est dans cette phase que l'employeur décide de maintenir, d'orienté vers un autre poste ou bien renvoyé carrément la recrue.

Selon ce qu'on a récolté de notre enquête à « DANONE DJURDJURA SPA », il est juste de juger que l'entreprise soumis ses nouvelles recrues à la période d'essai, elle se varie selon les exigences du poste, et les responsabilités à assumer, « *j'occupe un poste de chargée de commerce extérieur, avec un contrat de CDI et j'étais soumise à une période d'essai de six mois* ». [Entretien N°09].

On constate par-là, que l'entreprise donne de l'importance aux employées, et veille à ce qu'elles comprennent les valeurs et les traditions de l'entreprise. A l'exception d'une recrue qui nous a dit qu'elle n'était pas soumise à une période d'essai, vu la simplicité de son travail autant que secrétaire « *je n'étais pas soumise à une période d'essai* ». [Entretien N°08].

C'est important de signaler qu'à l'intérieur de l'entreprise, la période d'essai s'avère indispensable, parce qu'elle permet pour l'employé de se familiariser avec son poste comme elle permet aussi à l'entreprise de mettre à l'épreuve les compétences de ses employés. Cependant cette période se diffère d'un employé à autre et d'un poste à un autre selon des critères tels que le poste à occuper.

**Tableau N°11 : Bénéficiassions des femmes d'un tuteur**

<b>Bénéficiassions d'un tuteur</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Oui	02	20
Non	08	80
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles de 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. L'employé a besoin au cours de cette étape d'un tuteur ou d'un informateur, pour lui assurer un accompagnement personnalisé afin de se familiariser avec son environnement de travail, lui fournir une présentation générale du poste et des outils de travail ainsi que les tâches à accomplir. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et savoir ce qui est attendu de lui.

Notre étude démontre que les nouvelles recrues au sein de l'entreprise « DANONE DJURDJURA SPA » sont bien intégrées, malgré le manque d'accompagnement et d'orientation durant leur période d'intégration. Une femme travail comme agent de production nous a dit : « *on m'a montré juste mon département, m'ont expliqué ce que je devrais faire, et après c'est à moi de me débrouiller* ». [Entretien N° 07]. Ce qui les a aidé à faire face à ce problème et leurs a facilité la tâche est la présence des collègues et le fonctionnement en binôme pendant un certain temps, afin de transmettre toute les ficelles du métier ; pas seulement les compétences techniques mais aussi les habitudes et les attentes de l'entreprise. Elles procèdent à cela en choisissant et en formant des paires volontaires et compétentes pour la réalisation de leurs travaux et à la fin elles contrôlent et analysent le niveau de satisfaction. « *L'esprit d'équipe est très fortement valorisé pour la réussite de l'intégration, la solidarité au sein des collectifs de travail et une source de motivation* » nous a répondu l'agent de production. [Entretien N°06].

C'est important de signaler qu'un employé nouvellement recruté est dans le besoin d'être guidé et orienté afin de pouvoir se familiariser à son travail et à son milieu professionnel, alors le fait de travailler en équipe constitue une aide

et une facilitation, parce que cela permet le développement non seulement des compétences techniques des employés mais aussi de leurs facultés mentales et relationnelles.

Concernant cet apprentissage, il est évident de rencontrer des moments de doute et d'incertitude qui se manifeste par exemple lors des tensions dû à la difficulté d'accéder à l'information ou encore par défaut de temps et de charge de travail, mais l'importance est de connaître les règles de jeu et de prendre ses précautions pour ne pas tomber dans le piège d'une information incomplète, incertaine ou erronée.

**Tableau N°12 : Le suivie et l'évaluation des femmes par le chef hiérarchique**

<b>Le suivie et l'évaluation du chef</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Présence de suivie	02	20
Absence de suivie	08	80
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Une rencontre de mise au point doit être prévue avec le superviseur afin de répondre aux questions de l'employé et de le soutenir. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction par rapport à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.<sup>1</sup>

Au sein de l'entreprise de « DANONE DJURDJURA SPA », cette étape se réalise à travers des entretiens à la fin de la période d'essai, c'est une occasion pour faire le point sur la période écoulée et définir les objectifs individuels, un chef de service nous a dit qu'ils réalisent des entretiens de suivi afin d'écouter les ressentis des nouvelles recrues et faire passer des messages.

<sup>1</sup> TESSIER Marie-Josée, OP. CIT. P 47.

Mais en réalité l'entreprise n'applique pas cette étape d'après les résultats qu'on a récoltés, une chargée de commerce interne nous a dit : « *je n'étais pas suivit par mon chef, et si j'ai besoins de quelque chose je demande aux collègues* ». [Entretien N°08] à l'exception des deux recrues.

Ce résultat obtenu ne veut pas dire que cette entreprise n'accorde pas d'importance à ses nouvelles recrues mais c'est parce que dans la plus parts des cas ces femmes nouvellement recrutées réussissent à s'intégrer parce que elles sont entourées des amis et des collègues de la même région, ce qui leurs permet de se sentir dans un même milieu social, et la seule différence c'est que ce milieu est un milieu professionnel.

**Tableau N°13 : La recherche de l'information par les femmes à l'entreprise**

<b>La recherche de l'information</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Proactive	08	80
Réactive	02	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

L'information est la matière première de toute organisation, elle est plus nécessaire que jamais. Elle est considérée comme source de richesse si l'organisation l'exploite convenablement. La qualité de cette information, doit être : objective, fiable et pertinente. Pour le cas de nos enquêtées, les femmes confirment que l'acquisition de l'information réduit l'incertitude et facilite la transition, elles ont donc besoins de connaissances, de stratégies cognitive, de nouvelles actions et de réaction pour assurer leurs places.

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête à l'entreprise de DANONE DJURDJRA SPA, la plus part des femmes se décrivent comme proactives durant la phase de la socialisation ; c'est à elles d'aller de l'avant

pour obtenir le maximum de renseignement et d'information « *pour moi la recherche d'information est un soutien moral qui m'aide à réduire le stress, et un moyen de rassurer mes inquiétudes* » nous à répondu une femme qui travail dans le service informatique.[ Entretien N°01]. Et pour cela les femmes nouvellement recrutées font appelle dans leur quête d'information soit à des collègues de travail, en leurs posant des questions sur les difficultés qu'elles rencontrent, Un témoignage d'une chargée de commerce externe confirmer: « *Pour avoir l'information, je pose des questions à mes collègues du travail* ». [Entretien N°09]. Sinon elles procèdent par le biais des documents interne à l'entreprise comme par exemple les archive, les documents électroniques ou plus loin encore elles sollicitent d'autres départements. Quelque fois les femmes nouvellement recrutées se retrouvent dans des situations délicates ou toutes les portes se ferment devant elles. Donc elles sont obligées de réagir seule face aux problèmes rencontrés ce qui éprouvent un sentiment de satisfaction, une fois les difficultés dépassées elles se sentent responsable et autonome dans un univers qu'elles découvrent. « *J'ai u énormément de mal donc je me suis défoncée... Ce qui m'a sauvé, c'est d'apprendre, je me suis retrouvée seule, je me suis bien débrouillée donc ça commencer à payer puisque j'étais capable de travailler seule sans personne pour m'aider. Je m'en souviens, c'était un moment vraiment positif pour moi* ». Nous à confier la chargée de commerce interne. [Entretien N08].

En plus des efforts fournis par les femmes nouvellement recrutées et leurs réseaux sociaux avec leurs collègues il est impératif au responsable hiérarchique d'attribuer lui aussi a la circulation de l'information car il « est une précieuse source de celle-ci. Or les managers négligent souvent de faire un point sur le travail effectué avec les nouveaux arrivants »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> LACAZE Delphine, PERROT Serge, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », Dunod, Paris, 2010, P 12.

Selon ces analyses, on a constatée qu'à l'entreprise « DANONE DJURDJURA SPA », les chefs n'intervient pas en ce qui concerne la diffusion de l'information et cela peut être expliqué par deux raisons : soit c'est une stratégie voulue de type « nager » ou « couler », qui joue le rôle d'une sélection /auto-formation, soit par manque de temps.

Comme cela a été dit, l'information dans l'entreprise constitue un élément majeur permettant le développement de l'entreprise, d'une manière ou d'une autre. Cependant, cette entreprise ne diffuse pas parfaitement l'information pour

Deux raisons, la première peut être expliquée comme étant une stratégie de l'entreprise qu'elle applique dans le but de responsabiliser ses nouvelles recrues afin qu'elles puissent s'adapter à ce milieu purement professionnel, et afin de pouvoir se contenter de soi-même afin de former un personnel flexible et polyvalent. Quant à la deuxième raison, elle peut être expliqué de la sorte que dans l'entreprise le temps est un élément plus qu'important alors afin d'en bénéficier, cette entreprise se donne aux activités qu'elle juge plus importantes et plus prioritaires.



**Tableau N° 14: La communication des femmes à l'entreprise**

<b>communication au sein de l'entreprise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Une communication permanente	03	30
Une communication réciproque	03	30
Absence de communication	04	40
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

La communication est importante au sein d'une entreprise, que ce soit, verticale où le chef donne des instructions et des explications à son subordonné, pour exercer sa tâche, mais sans nier la situation et les réclamations de la nouvelle recrue, qu'il faut prendre en considération, afin de le motiver et de le faire adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'éviter toute situation conflictuelle susceptible d'apparaître, ou horizontale entre collègues et qui représente une source de socialisation très souvent cités ; cas prouvé dans notre étude ou nous étions face à des femmes qui appuient vivement cette idée. Elles étaient toutes d'accord sur le fait qu'il y a une très bonne communication entre les collègues. « *Mes collègues ont vraiment été sympa, ils ont fait des efforts pour que je me sente intégrée tout de suite.* », « *je crois que la solidarité est quelque chose qui est importante pour l'exercice d'une tâche* ». Nous avons répondu une chargée de commerce externe. [Entretien N°9].

Ce type d'ambiance et de bonne communication au travail entre collègues est apparu dans une large majorité d'entretiens et constitue un moyen de reconnaissance et un levier essentiel de l'intégration.

En ce qui concerne la communication avec le chef, on a été confronté à des réponses contradictoires ; quelques femmes ont fait part de l'existence de la communication avec leur chef, tandis que d'autres l'ont nié. Chose liée au poste occupé par ces dernières, d'après ce qu'on a pu constater.

Vu que l'objectif de la communication est de faciliter la socialisation et l'intégration de la nouvelles recrue, il est évident de dire que travailler dans un climat où la communication est permanente et réciproque permet de développer chez la nouvelle recrue le sentiment de rassurance et de bien-être, surtout venant de la classe hiérarchique de l'entreprise :

*« C'est vraiment sympa quand la communication au travail est présente, mon chef est quelqu'un de très agréable, sympathique, vraiment gentil, il est toujours attentif et à l'écoute », « l'entreprise est très collective. Si on gagne c'est grâce à tout le monde ».* Nous à répondu l'informaticienne. [Entretien N°01]

Cependant, plusieurs femmes ont également évoquées des difficultés de communication avec leurs chefs, comme par exemple celle qui travaillé dans le commerce interne : *« je ne parle pas avec mon chef, car j'ai peur de sa réaction, il est autoritaire »* , *« il y'a souvent des moments pas très agréables, on se fait convoquées, on nous demande des explications, l'ambiance est assez malaise »* , *ce qui est dur, c'est que mon responsable n'était jamais là pour m'aider, mais il est toujours là pour me disputer »* , *« ce qui est négatif est le manque de reconnaissance de mon travail. Je travaillais avec un tuteur avec qui ça se passe mal car il était toujours à l'affût de la moindre petite erreur ».* [Entretien N°07].

Il s'avère que c'est important de parler de la communication dans l'entreprise, parce qu'elle permet de mettre tout au clair dans l'entreprise, elle permet aussi non seulement l'évitement de toute situation conflictuelle

susceptible d'apparaître ou le développement des aptitudes relationnelles des employés mais aussi elle permet de les motiver, de les satisfaire et d'instaurer une confiance mutuelle au travail. Cela est bien sûr non pas dans en faveur des employés uniquement mais aussi il constitue un avantage pour l'entreprise afin de collecter des informations ascendantes qui vont servir d'une aide pour l'élaboration des plans, des stratégies...etc.

Toutes ces difficultés de communication engendrent chez les nouvelles recrues un sentiment de malaise, qui les met dans des situations d'incertitudes, ce qui influencera par conséquent négativement sur leurs intégrations. ce manque de communication avec le chef peut-être expliqué soit par manque de temps par défaut qu'il a plus de responsabilité et plus d'engagement à l'intérieure de l'entreprise comme à l'extérieure il oublis alors qu'il s'agit d'une personne nouvelle, soit par pure égoïsme en donnant plus d'importance à l'objectif économique dans la mesure où il favorise le résultat obtenus par ses nouvelles recrues à leurs bien être au sein de l'entreprise.

## **2. Analyse de l'hypothèse N° 02 :**

« En plus des tactiques adoptée par les femmes, les pratiques mises en œuvre par l'organisation jouent un rôle très important dans l'intégration des femmes au travail ».

### **1. L'accueil de la nouvelle recrue**

La quasi-totalité des entreprises prévoit un moment d'accueil dès le premier jour, c'est une journée d'observation où la nouvelle recrue est accueillie par les responsables de l'entreprise. Pour assurer cet accueil ils répartissent ce rôle entre les différents acteurs selon les objectifs assignés à ce dispositif. Ce moment d'accueil est individualisé, plus ou moins long en fonction des exigences du poste, il permet d'établir un premier contact entre le manager et la nouvelle recrue et influence sur l'intégration.

Concernant la journée d'accueil chez « DANONE DJURDURA SPA » et d'après nos entretiens avec les responsables, on a noté que ces derniers prennent soigneusement cette étape d'intégration tenant compte de sa grandeur. le chef de service nous à confirmé « *L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein de notre entreprise* ». [Entretien N°01].

Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, les responsables prennent en considération leurs recrues dès l'arrivée, tout d'abord on leur préparant un mot d'accueil pour leurs souhaiter la bienvenus, et leurs représenter le fonctionnement de l'entreprise (aspects institutionnel, administratif, politique, RH...etc.) ainsi que une visite organisée des lieux qui vont entourer leur quotidiens (cafétéria, restaurant, sanitaire... etc.).

Ensuite, ils procèdent à la nomination d'un tuteur, qui sera le référent, guide, soutien, voire formateur qui a pour rôle de favoriser l'intégration de part son accompagnement, il doit leurs transmettre l'information systématique. « *Il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaire au moment de leur embauche, pour faciliter son intégration dans son environnement de travail* », nous a confirmé la chef de service des RH dans son [entretien N°1]

## **2. Suivre et évaluation**

Une fois l'accueil est fait et que la nouvelle recrue est installée dans son poste, une autre étape d'intégration suit juste après ; il est important de suivre le parcours de cette recrue et de l'évalué afin de pouvoir connaitre ses points forts qui représente des forces pour l'entreprise, et détecté ses faiblesses pour les corriger et l'améliorer car ces dernières peuvent se répercuter négativement non seulement sur la nouvelle recrue mais aussi sur l'entreprise en elle-même, et ce

dans le but d'atteindre un niveau de performance satisfaisant et une intégration meilleur. Un DRH nous a parlé de l'importance de suivre et d'évaluer la nouvelle recrue « *il est de l'intérêt de la recrue qu'elle soit évaluée et suivie* » ou encore « *si on ne procède pas au suivie et l'évaluation de la recrue, on ne peut pas l'aider* ». « *On note que dans l'entreprise, toute action commence par un plan qui se termine par un contrôle et une évaluation afin de renforcer les points positifs et réajuster les points négatifs* ». [Entretien N°01]

### **3. Stratégies facilitant la socialisation des nouvelles recrues**

Les pratiques de socialisation déterminent l'ajustement et l'intégration des nouvelles recrues. Ainsi, elles sont associées à une amélioration des niveaux de maîtrise de la tâche, de clarté de rôle, d'intégration sociale, de sentiment d'efficacité personnelle, de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail. Elles peuvent aussi influencer la réussite du processus de socialisation. Le DRH nous a expliqué que leurs pratiques résulte de la volonté de l'entreprise d'accompagner activement les nouveau arrivant et leurs transmettre des modèles de valeur conforme à ses objectifs, en mettant en place des pratiques de socialisation adaptées, l'entreprise de « DANONE DJURDJURA SPA » a pu satisfaire les besoins de ses nouvelles recrues, structurer leur processus d'intégration, et influencer leur ajustement ; en intégrant tout d'abord l'accompagnement dans l'apprentissage, renforcer la cohésion en créant un réseau, en faisant connaître la nouvelle génération aux anciennes ce qui va combler le besoin de soutien d'accès à l'information et améliorer l'ambiance au travail ; ambiance à laquelle les nouveaux sont très sensibles, leurs faire connaître l'entreprise qui est un enjeu important pour les organisations car cela suscite l'adhésion et favorise le sentiment d'appartenance des salariés entrants. Comme elles leur apportent aussi et de manière formelle les informations essentielles à leur intégration et à leur apprentissage. « *Oui, certainement, je crois qu'il n'y a pas une entreprise qui ne songe pas à l'utilisation d'une*

*stratégie pour socialisée ses recrue et les fidélisé....d'ailleurs c'est grâce à ces pratiques qu'on a pu faire de nos nouvelles recrues des femmes employées satisfaites* ». [Entretien N°01] du chef de service RH

D'après les propos de ce chef de service on a constaté que l'entreprise considère que les pratique qu'elle utilise sont efficace pour une bonne socialisation des femmes nouvellement recrutées, « *les pratiques misent en œuvre sont efficace...la preuve on a jamais eu de réclamations de leur part* », « *jusqu'à présent on a pu garantir une bonne intégration, nos nouvelles recrues sont belle et bien contente* ». [Entretien N01].

Le problème ici est que ces DRH ne se rendent pas compte qu'on qu'ils limitent l'initiative personnelle en les mettant dans des situations inconfortable telles que le manque d'information ou des informations contradictoire.

#### **04. Problèmes d'intégration**

Quelques difficultés peuvent faire surface pendant la période d'intégration malgré les efforts fournis par l'entreprise et par les nouvelles recrues comme par exemple les difficultés relationnelles avec les collègues ou avec les manager, les problèmes de charge de travail, la non reconnaissance, ou encor des conflits de générations.

Concernant les problèmes rencontrés lors de la période d'intégration a l'entreprise de « DANONE DJURDJURA SPA », les responsables ont niés complètement l'existence de problèmes proprement dit, « *si il existe quelques fois des tensions ce n'est pas parce que l'entreprise a échoué dans son rôle de socialisation mais cela dépend de la personnalité de la recrue elles mémé* » [Entretien N°10]. D'après lui ils rencontrent des difficultés du genre de la non assimilation de leur mission, et des objectifs de l'entreprise, la non maitrise des outils de travail, c'est pourquoi il est de forte importance de :

- Soumettre aux formations ;
- Clarifier les missions et les objectifs de chacune ;

- Clarifier les règles du travail ;
- Négocier un plan d'action en le construisant avec la recrue ;
- Autoriser une communication conviviale et crié de la confiance.

## **Interprétation des données**

Les pratiques de la socialisation organisationnelle constituent un objet très majeur à la compréhension des enjeux de gestion qui lui sont associées, en revanche l'individu doit donner de son mieux pour le bon déroulement de ces pratiques afin de combler les lacunes qui puissent poser un problème pendant son parcours à l'entreprise, car et comme nous l'avons constaté la socialisation organisationnelle est un double processus mutuel entre l'individu et l'organisation ; si l'entreprise échoue dans l'une de ses pratiques ou elle les appliques mal c'est à l'individu de faire face pour colmater les manques. D'où sort la complémentarité des rôles.

Notre étude sur les femmes nous a permis de mettre en lumière la réalité des situations vécues, leurs façons de s'y mettre au travail ainsi que de vérifier la disponibilité de pratiques organisationnelles.

Suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des entretiens effectués lors de notre étude sur le terrain menée auprès des nouvelles recrues femmes de la SPA DANONE DJURDJURA, dont on a confirmé nos hypothèses de recherche citées dans le cadre méthodologique : « Les femmes nouvellement recrutées s'intègrent plus facilement au travail en adoptant des tactiques proactives ayant pour objectif la recherche d'information et des tactiques proactives permettant l'intégration socioprofessionnelle », et « En plus des tactiques adoptées par les femmes, les pratiques mises en œuvre par l'organisation jouent un rôle très important dans l'intégration des femmes au travail », on a pu voir à quel point la relation entre les tactiques proactives adoptées par les femmes nouvellement recrutées et les démarches appliquées par l'entreprise sont un facteur primordial pour la convivialité des relation et le bon fonctionnement au travail.

En premier lieu on a trouvé que notre première hypothèse est décisive et favorable, puisque la majorité des femmes enquêtées sont intégrées grâce à leurs efforts ; la recherche de l'information, les relations professionnelles, la



communication au travail et l'auto-management sont les tactiques auxquelles les femmes font recours pour assurée son intégration à l'entreprise.

Pour la recherche de l'information on a vu que c'est une attitude nécessaire que les femmes adoptent pour la réalisation de leurs tâches convenablement et faire face aux différentes lacunes et difficultés qu'elles puissent rencontrer. Cette recherche d'information représente un élément essentiel qui facilite l'intégration des femmes nouvellement recrutées, aussi les relations et la communication avec les collègues au travail est un autre élément important qui s'identifie à notre analyse; en tissant de bonnes relations avec les collègues et en communiquant avec eux, on a pu constater que les femmes nouvellement recrutées s'assument plus au travail et trouve moins d'obstacles, soit par un apprentissage « essai erreur », où la femme s'auto évalue, soit en travaillant en binôme, ces relations leurs assurent donc le sentiment d'appartenance, de reconnaissance et de bonne intégration. C'est pourquoi l'intégration au travail a besoin de tactiques individuelles, à savoir, la recherche de l'information, l'entrée dans des groupes de collègues et leur demander de l'aide en cas de besoin ainsi qu'une bonne communication. Ce qui induit automatiquement à la réussite de la phase de socialisation.

En contre partie l'entreprise joue aussi un rôle crucial en adoptant des pratiques qui ont une incidence sur l'intégration des femmes au travail, chose qu'on a constaté lors de notre l'analyse.

Vu le rôle décisif que joue ces pratiques dans le maintien et la fidélisation des femmes. Et cela dès le premier jour de leurs arrivées ; l'entreprise veille à ce que les nouvelles recrues soient bien accueillies, elles les prennent en charge, leur transmettre les valeurs et la culture, les laissent le temps de se familiariser à l'entreprise et elle les aides à trouver leurs marques, tout cela dans le but d'assurer la bonne marche de relations entreprise /employée, et employée/poste.

Une fois l'entreprise a pu s'assurer de cela, elle passe à une autre démarche qui est le suivi qu'elle considère aussi efficace, puisque l'intégration d'une nouvelle recrue ne se limite pas à la phase d'accueil, un meilleur accompagnement s'avère indispensable pour qu'elle devienne opérationnelle dans les meilleurs délais. En plus de cela l'entreprise fait l'évaluation pour ses recrues qui est une rencontre de mise en point prévue pour répondre aux questions et de soutenir les recrues. Il est intéressant à cette étape d'évaluer les femmes sur leurs satisfaction face à leurs intégration, sur leurs bien être au travail et sur leurs perceptions actuelles et éventuelles.

On a pu comprendre aussi que le type de relation qu'entretient le chef avec ses subordonnées, présente un autre élément essentiel dans leurs bien être à l'entreprise, quand la communication est fluide, les femmes se sentent plus à l'aise au travail, avec moins de difficultés. A ce moment là, la nouvelle recrue peut faire un équilibre entre sa vie quotidienne et sa vie professionnelle, vu que les conditions sont les mêmes (climat favorable).

On fini par dire que l'intégration au travail a besoin de pratique organisationnelle à savoir : un bon accueil par les entreprise, le suivi et l'évaluation des recrues, avoir un bon réseau relationnel avec les recrues et enfin assurer la communication dans l'entreprise. Ce qui induit automatiquement la réussite de la phase de socialisation. et que notre deuxième hypothèse s'avère juste

Ceci dit, il est important de signaler que ni l'une ni l'autre ne peut fonctionner sans la présence de l'autre, elles ont une relation d'interdépendance qui va induire un effet de synergie qui favorisera l'intégration et la socialisation des femmes nouvellement recrutées.

---

# Conclusion

---

## **Conclusion :**

Notre recherche consiste en une description objective de l'intégration des nouvelles recrues femmes et l'importance qu'elle joue dans leurs socialisation au sein des entreprises, notre objectifs était de vérifié ceci à travers le processus de l'intégration des femmes nouvellement recrutées, les pratiques misent en œuvre par l'organisation visant à la gérer et enfin les tactiques adoptées par les femmes pour mieux s'intégrer.

Au terme de ce travail, on peut dire que les hypothèses qu'on a émises sont vérifiées et s'avèrent pertinentes et vrais semblable avec un raisonnement valide. En fait les tactiques proactives adoptées par les femmes nouvellement recrutées et les pratiques misent en œuvre par l'organisation ont été un facteur positif qui a influencé sur l'intégration des femmes au travail. On a pu observer une forte relation de dépendance entre ces deux hypothèses ainsi qu'une influence mutuelle.

On déduit d'après l'analyse des réponses recueillies auprès de notre population d'enquêtes concernant leur socialisation et leurs intégration, les femmes nouvellement recrutées utilisent des tactiques individuelles, par rapport soit à la recherche de l'information, soit en ayant de bonnes relations avec leurs collègues. Ce processus d'intégration dans le milieu professionnel des nouvelles recrues femmes fait appel à des prédispositions et à des motivations propre à chacune.

Entre autre, l'intégration des nouvelles recrues femmes s'explique par rapport à un degré d'entente et de relation qu'elles entretiennent avec leurs collègues de travail quel que sois leurs sexes hommes ou femmes cela ne leurs pose pas de problèmes, cette stratégie de socialisation aide à bien s'insérer et faire prévaloir ses attitudes entre ses collègues de travail, et aller de l'avant pour la réussite du processus, et la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise.

A cela s'ajoute la confirmation également des pratiques mises en place par la SPADANONE DJURDJURA dans le cadre de l'intégration des nouvelles recrues, elle adopte d'une manière courante des démarches qui peuvent permettre et assurer une bonne socialisation organisationnelle de leurs nouvelles recrues. Il s'agit pour l'essentiel de la diffusion d'un livret d'accueil, l'organisation des rencontres, la mise en place d'un tutorat, le suivi et l'évaluation, la formation...etc.

Au-delà de la confirmation des propositions théoriques représentées dans nos hypothèses de recherche, ce travail a également mis en avant le rôle que joue l'environnement de travail dans l'intégration et la socialisation organisationnelle des femmes nouvellement recrutées dans la mesure où elles s'intègrent mieux dans un environnement où toutes les conditions nécessaires sont présentes.

Dans ces sens, tactiques individuelles, pratiques organisationnelles et par déduction l'environnement favorable des femmes au travail sont les principaux canaux à travers lesquels les nouvelles recrues femmes acquièrent les connaissances nécessaires pour s'ajuster avec succès à leurs nouveaux contextes.

Enfin c'est grâce à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée que la femme a pu surmonter les contraintes et assurer son intégration.

---

# La bibliographie ;

---

## **La liste bibliographique :**

### **Liste des ouvrages**

- 1- BATTAGLIOLA Françoise, histoire du travail des femmes, éd LA Découverte, paris, 2004.
- 2- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes, entretien », édition ARMAND COLINE, 2eme édition, 2007, Paris.
- 3- CADIN Loïc, FRANCIS. G et FREDERIC. P, « gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », édition DUNOD, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, 2007.
- 4- DE SINGLY François, « La socialisation », 2<sup>ème</sup> édition, ARMAND COLIN, Paris, 2010.
- 5- DELOBE Nathalie et autres, « comportement organisationnel, contrat psychologique », émotion au travail, socialisation organisationnelle, volume 1, édition DE BOECK, Bruxelles, 2005.
- 6- DELOBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine et MIGNONAC Karim, « comportement organisationnelles, contrat psychologique », « émotion au travail », « socialisation organisationnelle », volume 1, édition de BOECK, Bruxelles, 2005.
- 7- DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, « La Communication Interne Au Service Du Management », édition LIAISON, 2eme édition, PARIS, 2001
- 8- DUBAR Claude, « de la socialisation », 3<sup>em</sup> édition, éd Armand Colin, paris, 2000.
- 9- ENIS Clerc, PIRIOU Paul, « lexique de science économiques et sociales », édition la Découverte, paris, 1996.
- 10- FERROL Gilles, « vocabulaire de la sociologie », édition P .U.F, France, 1995.
- 11- HKOUDJA Souad, A comme Algérienne, éd ENAL, Alger, 1991.

- 12- JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines », édition VUIBERT, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004-2005.
- 13- KHELASSI Réda, « management ressources humaines », édition HOUMA, Alger, 2010.
- 14 -LACAZE Delphine, PERROT Serge, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », Dunod, Paris, 2010.
- 15 -MONTOUSSE M et RENOUARD G, « 100 fiches pour comprendre la sociologie », 3<sup>e</sup> édition, Bréal, 2006.
- 16 -PERETTI Jeans Marie, « ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert, Paris 1994.
- 17 -ROCHER Guy, « introduction à la sociologie générale », paris, seuil, 1970.
- 18-SEGRETIN Denis, « Sociologie de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> édition, NATHAN, paris.
- 19-SEGRETIN Denis, « Sociologie de l'entreprise », 2<sup>e</sup> édition, Nathan, Paris.
- 20-TESSIER Marie-Josée, « Guide de gestion des ressources humaine », TECHNO Compétences, Québec, 2013.

### **Liste des ouvrages des ouvrages méthodologique**

- 1- AKTOUF Omar, « méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des sciences sociales, une introduction à la démarche classique et une critique », les presses de l'université de Québec, 1987, mis en ligne en 2006 par l'édition électronique MACINTOSH.
- 2- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes, entretien », édition ARMAND COLINE, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- 3- GRAWITZ Madeleine, « lexique des sciences sociales », 7<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 4- MAURIS Angers, « initiation à la méthodologie des sciences humaines », édition CASBAH, Alger, 1995-1996.



- 5- RAYMOND Quivy et LUC VAN Compenhoudt, « manuel de recherche en sciences sociales », édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- 6- Thomas gay, « l'indispensable de la sociologie », Studyrama, 1992.

### Liste des dictionnaires

- 1- Définition antidote, dictionnaires électronique, version V.
- 2- DORTIER Jean François, « Dictionnaire des sciences humaines », 2<sup>ème</sup> édition, SCIENCE HUMAINE, Paris, 2011.
- 3- ETIENNE Jaune et autre, « Dictionnaire de sociologie », 2<sup>e</sup>édition, Hatier, Paris 1997.

### Listes des revues :

- 1- AKOUN André et autres, « le robert/ seuil, dictionnaire de sociologie », édition MAME, Paris, 1999.
- 2- Cable M., Aiman-Smith L, Mulvey P. W., Edwards J. R., (2000), The sources and accuracy of job applicants, beliefs about organizational culture, The Academy of Management Journal, Vol. 43 n°6.
- 3- Feldman Daniel Charles, A contingency theory of socialization, Administrative science quarterly, September 1976, Vol. 21, P 433-452, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim. Comportement organisationnel, Volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005.
- 4- <http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-cles-pour-reussir-l-integration-d-unnouveau-collaborateur.html>.
- 5- LACAZE, Danielle, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle ». Management & Avenir, n° 14.

- 6- MyRhLine, 28 janvier 2012. « Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur ».
- 7- RIMHE, « Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme », n°4 - NE - novembre/décembre 2012 - Les Jeunes et le Travail.
- 8- Serge Perrot, Patrice Roussel. « La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2009.
- 9- SFEZ Lucien, « dictionnaire critique de la communication », presse université de France, tome 1, Paris, 1993.

### **Theses et memoires**

- 1- BAHLOULE Farouk. « L'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration des nouveaux diplômés (cas des cadres communaux de Bejaia) », mémoire de Magister, université de Bejaia, 2010/2011.
- 2- CHALIFOUX J.-Jacques, « Les histoires de vie » : in Gautier, B., Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1990.
- 3- D<sup>r</sup> BERRETIMA Abdelhalim, conférence sur « Les perspectives d'emploi des diplômés de la sociologie de la communication », Aboudaou, 10 mai 2010.

---

# Liste des annexes

---

*Monsieur, madame, mademoiselle ;*

*Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle Master II option sociologie du travail et des organisations à l'université A.MIRA de BEJAIA sous le thème de « la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues femmes au travail. », nous vous prions de bien vouloir répondre a nous entretiens destinés à des fins scientifique afin de nous permettre de collecter et de réunir plus d'informations et de données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Nous nous engageons à garantir l'anonymat et la confidentialité de vos données personnelles.*

*Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.*

*BENSALEM Sonia*

*BOUAICHI Tinhinane*

## **Le guide d'entretien sur le thème de**

### **La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues femmes**

#### **Le premier thème : identification de la personne**

1. L'âge de la personne
2. L'état matrimonial
3. le niveau d'instruction et le diplôme obtenue
4. Le poste occupé
5. La catégorie professionnelle
6. L'ancienneté

#### **Le deuxième thème : les pratiques d'entreprise**

1. Une fois la nouvelle recrue est arrivée, comment vous procédez à son accueil ? sont-elles suivies et évaluées ?
2. Au sein de votre entreprise, y' a-t-il une stratégie pour faciliter la socialisation des nouvelles recrues ? si oui, quelles sont les principales pratiques la permettant ?
3. Pensez-vous que ces pratiques sont efficaces afin d'assurer une bonne socialisation ?
4. Trouvez-vous des difficultés en période d'intégration de la nouvelle recrue ?
5. Si oui, quel genre de difficultés et comment vous réagissez?

#### **Le troisième thème : Les tactiques des femmes dans leurs environnements de travail**

1. Préférez-vous travailler avec des femmes ou bien avec des hommes ? pourquoi ?
2. Quelles sont les difficultés rencontrées en tant que femme dans votre vie professionnelle ?

3. Avez-vous réussi à garder un équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle ? comment ?
4. Sentez-vous intégré dans votre groupe ?
5. Quelles sont les améliorations que vous souhaitez avoir dans votre vie professionnelle ?
6. Lors de votre arrivée, comment l'entreprise vous a accueillie ? comment le qualifier ?
7. Avez-vous été soumis à une période d'essai ?
8. Avez-vous bénéficié d'un tuteur ou d'un informateur durant votre période d'essai ?
9. Si non dites comment vous avez fait pour faire face aux problèmes rencontrés ?
10. Êtes-vous suivies et évaluées par votre chef hiérarchique ?
11. A propos de la recherche de l'information, comment vous faites pour avoir accès à celle-ci ? autrement dit, quelle stratégie adoptez-vous pour la recherche de cette information ?
12. Par rapport à la communication, comment jugez-vous vos rapports avec le chef hiérarchique et les collègues ?

# ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE

**DIRECTEUR GENERALE**

