

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

EN VUE DE L' OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SOCIOLOGIE
Option : SOCIOLOGIE Du TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES.

Thème :

**Les pratiques organisationnelles de la socialisation
comme une condition d'intégration de la nouvelle
recrue.**

Etude pratique : MAC -SOUM

Préparé par :
Mhand Boukhezzar
Dihia Bouzit

Encadré par :
M.Mohamed Laifa

Année universitaire:

2015-2016

Remerciement

Tout d'abord nous tenons à remercier Allah le tout puissant qui nous a
donné

Le courage, la volonté et la patience jusqu'à la fin de réaliser ce
travail.

Nos profonds remerciements à Monsieur LaifA Mohammed
notre

Encadreur qui nous a soutenue et accordé toute son attention
dès

Le premier jour et tout au long de notre travail.

Nous exprimons nos sincères gratitudee à tout le personnel de
MAC-SOUM, spécialement ceux des ressources humaines.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la
réalisation de ce modeste travail.

Merci a tous.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à mon très cher papa qui
Été toujours la pour m'encourager.

A la mémoire de ma mère. que Allah t'accueille en son
vaste paradis

A mes frères

A mes sœurs

A toute ma famille.

A tous mes amis. A toute personne qui ma soutenu et
aidé

A tous ceux avec j'ai passé des merveilleux moments
durant mes études

Mhand

Dédicace

A

Mes très chers parents

Mes frères

Mes sœurs

Mes amis(e).....

A toute personne qui ma soutenu et aidé

A tous ceux avec j'ai passé des
merveilleux moments durant mes études

Je dédie ce modeste travail.

DIHIA

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| SO | Socialisation Organisationnelle |
| PSO | Pratiques de Socialisation Organisationnelle |
| LSO | Leviers de Socialisation Organisationnelle |
| PE | Petites Entreprises |
| Spa | Société par action |
| Mac_Soum | Manufacture de chaussure Soummam |
| DGRH | Direction générale des ressources humaine |
| GRH | Gestion des ressources humaine |
| DFC | Direction finance et comptabilité |

Liste des tableaux

| Numéro | Titre | page |
|---------------|--|-------------|
| 01 | Présentation de la population d'étude | 84 |
| 02 | Répartition des enquêtés sexe | 85 |
| 03 | Situation familiale des enquêtés | 86 |
| 04 | Catégorie socioprofessionnelle | 87 |
| 05 | L'ancienneté de fonction | 88 |
| 06 | La répartition des enquêtes selon l'âge. | 98 |
| 07 | La répartition des enquêtes (les nouvelles recrues) selon le sexe. | 99 |
| 08 | La répartition des enquêtés selon la situation familiale. | 100 |
| 09 | La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction. | 101 |
| 10 | La répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle. | 102 |
| 11 | La répartition des enquêtés selon la durée de la période d'essai. | 103 |
| 12 | L'avis des nouvelles recrues sur leurs accueils. | 104 |
| 13 | L'avis des nouvelles recrues sur la qualité des relations professionnelles parmi les collègues. | 105 |
| 14 | L'existence des interactions verbales entre les collègues de travail. | 106 |
| 15 | Le contenus des discussions des nouvelles recrues avec les collègues. | 107 |
| 16 | La façon de la présentation des nouvelles recrues à leurs collègues. | 107 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 17 | La préoccupation des nouvelles recrues pour l'instauration des bonnes relations professionnelle, avant l'installation dans l'entreprise. | 108 |
| 18 | L'ambition envers le travail pour les nouvelles recrues. | 109 |
| 19 | L'avis des nouvelles recrues sur les flux d'information de l'accompagnement. | 110 |
| 20 | L'avis des nouvelles recrues dans les rencontres des difficultés dans le travail (exécution de la tâche). | 111 |
| 21 | Les solutions des nouvelles recrues pour surmonter leurs difficultés. | 112 |
| 22 | Le sentiment de manque d'information pour les nouvelles recrues. | 113 |
| 23 | Le sentiment des nouvelles recrues d'être privé des informations. | 114 |
| 24 | L'obtention des informations manquantes et non fournies, pour les nouvelles recrues. | 115 |
| 25 | Les préoccupations des nouvelles recrues durant la pause du travail. | 116 |
| 26 | L'avis des nouvelles recrues sur l'amélioration de leurs compétences acquises. | 117 |
| 27 | La participation des nouvelles recrues dans les activités collectives organise par l'entreprise. | 117 |
| 28 | Les activités au quelle les nouvelles recrues participes. | 118 |
| 29 | L'impacte de l'ambiance au travail à l'intérieur des ateliers et les bureaux, sur l'intégration des nouvelles recrues. | 119 |
| 30 | L'avis des nouvelles recrues sur le changement vers une autre entreprise. | 120 |

La liste des graphiques :

| <u>Numéro de graphique</u> | <u>Le titre</u> | <u>La page</u> |
|------------------------------------|---|-------------------|
| 01 | <i>La répartition des expérimentés selon le sexe</i> | <u>78</u> |
| 02 | <i>La répartition des expérimentés selon la situation familiale</i> | <u>79</u> |
| 03 | <i>La répartition des expérimentés selon la catégorie socioprofessionnelle</i> | <u>80</u> |
| 04 | <i>La répartition des expérimentés selon l'ancienneté de fonction.</i> | <u>81</u> |
| 05 | <i>La répartition des nouveaux recrutés selon l'âge</i> | <u>98</u> |
| 06 | <i>La répartition des nouveaux recrutés selon le sexe</i> | <u>99</u> |
| 07 | <i>La répartition des nouveaux recrutés selon la situation familiale</i> | <u>100</u> |
| 08 | La répartition des nouveaux recrutés par le niveau d'instruction. | <u>101</u> |
| 09 | La répartition des nouveaux recrute par la catégorie socioprofessionnelle. | <u>102</u> |
| 10 | La répartition des nouveaux recrute selon la durée de la période d'essai | <u>103</u> |

Sommaire

Introduction

CHAPITRE I : Cadre méthodologiques de la recherche.

| | |
|---|----|
| 1. Les raisons de choix de thème..... | 05 |
| 2. Les objectifs de choix de thème..... | 06 |
| 3. La problématique..... | 07 |
| 4. Les hypothèses..... | 09 |
| 5. Analyse conceptuelle..... | 11 |
| 6. Les méthodes et les techniques | 22 |
| 7. L'échantillonnage..... | 26 |
| 8. Les études antérieures..... | 27 |

CHAPITRE II : Les pratiques organisationnelles de la socialisation :

| | |
|--|----|
| 1. Les types des pratiques de la socialisation | 40 |
| 1.1. Les pratiques collectives et individuelles..... | 40 |
| 1.2. Les pratiques formelles et informelles..... | 41 |
| 1.3. Les pratiques séquentielles et non séquentielles..... | 42 |
| 1.4. Les pratiques fixes ou variables..... | 43 |
| 1.5. Les pratiques en série et disjointe..... | 44 |
| 1.6. Les pratiques d'investissement et de désinvestissement..... | 45 |

CHAPITRE III : La socialisation organisationnelle :

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. Origines et historique..... | 48 |
| 2. Les précurseurs reconnus..... | 49 |
| 3. Les processus cognitifs..... | 56 |
| 4. Les domaines..... | 59 |
| 5. Les étapes reconnues..... | 61 |

CHAPITRE IV : L'intégration de la nouvelle recrue.

| | |
|---|----|
| 1. La décision..... | 66 |
| 2. La négociation de l'engagement | 66 |
| 3. La signature du contrat | 66 |
| 4. Préparation a l'accueil | 67 |
| 5. L'accueil | 68 |
| 6. L'intégration..... | 69 |
| 7. Les étapes clés du processus d'intégration dans les entreprises..... | 70 |
| 8. Le double enjeu de l'intégration | 71 |

CHAPITRE V : Analyse et interprétation des données

| | |
|---|----|
| 1-Présentation de l'entreprise « MAC-SOUM »..... | 76 |
| 1-1Historique | 76 |
| 1-2 Positionnements géographiques de l'entreprise | 76 |
| 1-3La superficie de l'entreprise | 76 |
| 1-4 Domination | 76 |
| 1-5Le statut juridique | 77 |
| 1-6La nature de l'activité | 77 |
| 1-7Les différents produits fabriqués | 77 |
| 1-8Les différentes direction de l'unité | 77 |

| | |
|--|-----|
| 1.9L'effectif employé | 78 |
| 1.10L'organisation de l'entreprise | 78 |
| 1.11 Etude des différents départements de l'entreprise | 79 |
| 2.La prés- enquête | 81 |
| 3. Le temps et la durée de l'enquête | 82 |
| 4. Conception et discussion de guide d'entretien et de questionnaire | 82 |
| 5. Les difficultés rencontrées..... | 83 |
| 6. L'analyse et l'interprétation des données recueils | 84 |
| 6.1-Description de la population d'études relatives à la première hypothèse..... | 84 |
| 6.2- La discussion des résultats relatifs à la première hypothèse..... | 96 |
| 6.3- Description de la population d'études relatives à la deuxième hypothèse | 98 |
| 6.4- La discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse..... | 120 |
| 7. Discussion des résultats de la recherche..... | 122 |
| Conclusion..... | 124 |
| La liste bibliographie..... | 126 |
| Annexes..... | 128 |
| 10.1. Le guide d'entretien..... | 133 |
| 10.2. Le questionnaire..... | 135 |
| 10.3. La grille d observation..... | 140 |
| 10.4. Organigramme..... | 142 |
| 10.5. Décision sur « mise à l'essai »..... | 143 |
| 10.6. Décision sur « la période d'essai »..... | 144 |
| 10.7.Décision sur prorogation de la période d'essai | 145 |

10.6. Décision sur résultat de la période de
formation.....146

Introduction

Pour mener à bien les activités de l'entreprise, les responsables de cet organisme concernés sont tenus de combiner entre divers facteurs et ressources en essayant toutefois de trouver la meilleure façon de les rassembler et en mettant à chacune de ses ressources le système de gestion approprié. Parmi les ressources dans n'importe quel organisme disposé on trouve la composante humaine à laquelle il a été mis une structure chargée de s'occuper de cette dernière, étant donné l'importance et la fragilité de ses personnes. L'activité de la gestion des ressources humaines ne cesse d'avoir alors de l'ampleur ce qui fait d'elle l'axe de gestion majeur de toutes les entreprises qui essaient de s'approprier les meilleurs talents.

Les recherches dans les domaines de la socialisation organisationnelle contribuent en partie à répondre aux problèmes d'insertion au travail. Dans cette optique le recrutement d'un nouveau collaborateur est une étape décisive pour l'entreprise. Cependant maintenir la nouvelle recrue dans l'organisation semble difficile, pour cela de nombreux responsables GRH font appliquer des théories les plus élaborées dans le sens de l'intégration et la socialisation de la nouvelle recrue.

Parmi cet arsenal théorique qui s'intéresse à l'intégration des nouvelles recrues, la socialisation organisationnelle qui se définit comme le processus d'apprentissage et d'ajustement individuels qui caractérise les phases de transition organisationnelle comme celle associée à l'entrée dans une nouvelle entreprise.

Mais cette ambition de faire de son effectif l'élément criant l'avantage par rapport aux autres elle doit débiter dès les premiers pas de ceux-ci à l'entreprise. Ce qui veut dire leur recrutement qui est l'un des piliers déterminants de l'activité du GRH dans l'optique de s'accaparer la main-d'œuvre souhaitée à travers les différentes sources et en s'appuyant sur des méthodes rigoureuses s'étalant tout au long du processus se poursuivant jusqu'à l'arrivée du candidat.

sélectionnée a travers les dispositifs d'accueil et d'intégration mis en place qui est une démarche déterminante puisque ce n'est qu'au terme de cette étape qu'on pourra juger le choix effectué.

Les travaux en ce domaine ,montrent que la gestion de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues .constitue un moyen d'agir sur leurs maintiens ,en outre la gestion de ce processus influence également la performance au travail des nouveaux entrants ,la socialisation organisationnelle représentent donc un objet de gestion fondamentale ,pour les entreprise ,en, effet les organisations qui réussissent cette phase de socialisation et d'intégration des nouvelles recrues ,bénéficient des avantages en amortissant les frais de recrutement engagés grâce a la valeur ajoutée fournie par leur meilleurs salariés.

C'est dans cet ordre d'idées, que s'inscrit notre présente étude pour analyser et comprendre les pratiques organisationnelle de la socialisation comme condition d'intégration de la nouvelle recrue et ca ,vis-à-vis des différentes modes d'organisation du travail au sein de l'entreprise, pour atteindre cet objectif, nous avons divisé notre travail en cinq chapitres :

Le premier chapitre : s'étale en partie à l'approche méthodologique utilisée dans la recherche.

Le deuxième chapitre : qui traite les pratiques organisationnelles de la socialisation.

Le troisième chapitre : au quelle on a détaillé la socialisation organisationnelle.

Le quatrième chapitre : dans laquelle on a abordé l'intégration de la nouvelle recrue.

Le cinquième chapitre : est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil « MAC-SOUM »ou on a effectué notre enquête ensuite l'analyse et l'interprétation des résultats.

Enfin, nous allons terminer notre recherche par une conclusion générale. Ainsi que la liste bibliographique et les annexes.

1. Les raisons de choix du thème

Notre choix du thème est *Les pratiques organisationnelles de la socialisation comme une condition d'intégration des nouvelles recrues*. Le choix de ce sujet se justifie par différents motifs à savoir :

1.1 Les raisons subjectives

L'Ambition de connaître plus profondément la gestion des ressources humaines et plus particulièrement le volet ayant trait à Les pratiques organisationnelles de la socialisation autant qu'un mécanisme d'intégration des nouvelles recrues. De même, Un essai de concevoir la dimension sociologique à travers l'interaction sociale à l'intérieur d'une entreprise.

Faire le point sur l'importance et la place accordée au personnel dans les politiques qui visent le développement des ressources humaines .en particulier les interactions entre ces ressources ,et les déférentes pratiques de la socialisation organisation ,que l'entreprise procède pour intégrer ces nouvelles recrues.

1.2 Les raisons objective

Les pratiques organisationnelles sont collectives, formelles, se déroulent selon Une série d'étapes bien définies, proposent des modèles précis d'occupation des postes et incitent à un engagement personnel. Ainsi que des pratiques particulières sont plutôt destinées à des salariés pris individuellement. Informelles, elles suivent une évolution non standardisée et visent à ce que le salarié s'approprie son rôle. Dans ce sens, nous cherchons à connaître plus amplement les différents formes et techniques de la socialisation organisationnelles comme condition d'intégration des nouvelles recrues, par ce qu'elle est essentielle dans le domaine la gestion des ressources humaines.

2. Les objectifs de la recherche

Toute recherche scientifique lors de sa réalisation est liée à un objectif principal (General) visé par la problématique. Cette recherche est d'une utilité assez considérable puisqu'elle va nous aider à découvrir et à comprendre :

L'importance des interactions sociales au cours de la socialisation organisationnelle, et d'autre part, ceux qui analysent certaines pratiques d'encadrement en entreprise, qu'elles soient informelles ou formelles. Cela va nous permettre de découvrir tellement de chose comme :

La place accordée aux pratiques de la socialisation organisationnelle, des nouvelles recrues au sein de l'entreprise **MAC-SOUM** ?

Quelle sont les méthodes et techniques adopté par la socialisation organisationnelle afin de réaliser l'intégration de ces nouvelles recrues ?

3. Problématique

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 cette thématique fut traitée bien avant par les grands penseurs de la sociologie comme. *Durkheim, Max weber, depuis* vingt ou trente ans.les travaux sur la socialisation organisationnelle sont nombreux, cela due a la conscience des chercheurs et des gestionnaires des ressources humaines à son caractère fondamentale pragmatique et utile pour un salarié ou travail, ainsi à chaque organisations quelque soi (productive ou services).

Nous nous retrouvons aujourd'hui face à un contexte dans lequel des changements sociodémographiques et économiques bouleversent le marché du travail. Les entreprises vont dans ce sens se préoccuper de plus en plus de la gestion de la socialisation organisationnelle des nouveaux arrivants pour tenter de les intégrer sur le long terme, a l'aide des pratiques organisationnelles particulières à chaque entreprises sont surtout axée sur des compétences qui disposent de talents porteurs de valeur ajoutée. Les départs massifs en retraite des seniors, la rareté de la main d'œuvre qualifiée au niveau des jeunes, les démissions prématurées, ainsi que la concurrence accrue ne font qu'augmenter la sensibilité de la question de l'intégration et de la socialisation.

Généralement de nouveaux matériaux de haute technologie pour servir à la performance ou le développement d'une organisation est accessible. Contrairement quand il s'agit des ressources humaines qui exigent d'abord un véritable effort .pour bien choisir des éléments capables d'exercer leur taches convenablement, ou même temps d'assimiler la culture d'entreprise .cela pour ne pas tomber dans l'erreur d'embauche. Le recrutement de nouveau salarié est une phase importante sérieuse, l'accueil et l'intégration des nouveaux salarié

devraient être une préoccupation importante au sein des entreprises, choisir la personne qu'il faut à la place qu'il faut devrait être le slogan de toute organisation.

La nouvelle recrue commence à construire une image à propos de son nouvel emploi au sein de l'entreprise par des informations acquises de plusieurs et différentes sources. Une image qui peut être juste. Ici c'est admirable. Contrairement quand l'image est fautive et mal construite. C'est-à-dire une nouvelle personne dans un milieu inconnu.

Donc c'est à l'organisation de prendre en charge cette période, Afin de mobiliser les nouvelles recrues en vue de les aider à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise il convient de leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche, et surtout pendant leur période d'essai. Celle-ci tournerait autour de la philosophie, la culture, les valeurs et les attentes de l'organisme. Plus l'accueil, l'accompagnement et le suivi de la recrue est structuré et efficace. Plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Même si la nouvelle recrue est déjà formée pour occuper son poste elle doit encore apprendre les procédures, les règles, et le jargon spécifique à son nouveau milieu de travail. Elle développera une fidélité plus forte soit envers sa profession soit envers son organisation, l'insertion suppose une stabilisation qui peut avoir lieu dans une profession, dans une organisation ou dans les deux, notons néanmoins que dans un contexte où l'organisation a besoin de flexibilités (valorisation de la polyvalence) elles n'invitent pas à la stabilisation dans une profession alors quelle valorisent l'attachement organisationnel.

Finalement après avoir exposé l'importance et les risques que la socialisation organisationnelle au sein d'une organisation, on s'interroge dans le cadre de ce travail sur les pratiques organisationnelles de la socialisation comme

condition d'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

Dans ce sens, on forme la question principale :

Quelles sont les pratiques organisationnelles de la socialisation que l'entreprise MAC-SOUM précède pour l'intégration de ses nouvelles recrues ?

Les questions secondaires :

1-Quelles sont les processus formels de la socialisation des nouvelles recrues afin de les intégrer?

2-Quelles sont les processus informels utilisés pour déterminer le degré auxquelles la nouvelle recrue est socialisée?

4. Hypothèses

L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs mêmes plus au moins précis, elle aide à sélectionner les faits observés ceux-ci rassembler, elle permet de les interpréter ; de leur donner une signification .les condition de la validité de l'hypothèse sont importantes .elle doit être vérifiable de façons empirique ou logique, l'hypothèse suggère donc les procédures¹.

Selon Maurice Angers « l'hypothèse est un énoncés qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »².

L'entrée dans une nouvelle organisation est synonyme d'un profond changement, les nouvelles recrues se retrouveront dans une position délicate, ils se sentent obliger de faire valoir leur acquis au niveau intellectuel et doublement, ils sont face a la réalité de marcher de l'emploi .le travail devient

¹ GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{eme} édition, paris, 2001, p398.

une nécessité absolue, l'évolution dans un emploi dépendra de leurs attentes individuelle en termes de conduite à tenir dans un nouvel environnement ainsi que de la structuration de l'organisation en tant que milieu social et professionnel jusque la étranger . On va émettre les hypothèses en guise de réponse à notre question de recherche.

Hypothèse Générale

La socialisation organisationnelle dans l'entreprise MAC-SOUM, s'effectue selon un ensemble des méthodes et techniques définies par la structure de l'entreprise ainsi que le lien social existant.

Hypothèse 01

Les processus formels impliquent des méthodes propres à la structure organisationnelle, de même qu'un lien direct avec l'intégration est disposé.

• Aperçues de la première hypothèse

Généralement les entreprises, procèdent des méthodes et des techniques propres à leurs structure organisationnelle, misent en œuvre à la disposition d'une nouvelle recrue, afin de les intégrer durant une période bien défini .ces méthodes peuvent être un ensemble de pratiques et de programmes prépare d'avance. C'est-à-dire d'une manière formelle. On basant sur ce point, on cherche à découvrir l'existence de ces méthodes et de les comprendre.

Hypothèse 02

Le degré de socialisation de la nouvelle recrue est dépendent au processus informels.

• Aperçues de la deuxième hypothèse

En parallèle avec les méthodes formelles de l'entreprise pour intégrer les nouvelles recrues. Ce dernier peut utiliser et développer des techniques propres. C'est-à-dire des processus informels pour son intégration. Elles sont plusieurs et

varie. Notre objectif est de faire le point sur ce point et d'essayer de faire des éclaircissements. En suite voir la relation qui existe entre les pratiques formelles de l'organisation.

5. L'analyse conceptuelle

Dans l'analyse conceptuelle .notre objectif est de sélectionner un ensemble de concepts clés, en relation avec nos hypothèses proposé, ainsi que les objectifs visé dans notre recherche. On a décomposé chaque concept de nos hypothèses afin d'avoir des dimensions, qui est à leurs tour se transforme à des indicateurs pour le phénomène. En suite faire des définitions selon toujours nos objectifs recherché sur le terrain (MAC –SOUM).C'est-a-dire donner une définition exacte ou bien la plus proche de notre terrain d'étude .en sociologie les concepts se définit selon leurs contexte et milieu, ils sont défient d'un terrain a l'autres. Pour G- MADELINE Un concept est un élément nécessaire a toute recherche, « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes ».¹

« L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité, en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche .elle se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions ou les aspects a considérer .puis chaque dimensions est décortiqué pour être traduite en indicateur ou phénomène observable ² ».

Pour cela on a exposé une série de définition des concepts clés, de point de vue commun et opérationnel

¹GRAWITZ MADELINE, *méthodes des sciences sociales*.11^{eme}edition, Dalloz, paris, 2001, p309.

²ANGERS MAURICE, *initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*, édition casbah Alger, 1996, p108.

5.1. La socialisation

La socialisation est un concept capitale dans notre étude .c'est un processus déterminé par une durée, un contexte et par un ensemble d'éléments à intérioriser. Pour un nouveau recrue c'est d'abord être en contact avec un nouveau milieu (l'entreprise MAC –SOUM), en interaction avec un nouveau groupe d'individus (le personnel de MAC –SOUM).durant une période bien définie c'est la période d'essai (entre 1mois à3mois chez MAC –SOUM).au cours de cette période, il apprend et intériorise, sous l'influence et l'expérience qu'il subit.

Prenons la définition de Guy Rocher, la socialisation est « le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au cours de sa vie les éléments socioculturelles de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expérience et d'agents sociaux significatifs et par la s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre. La socialisation est l'ensemble des processus par lequel l'individu est construit .on dit aussi « formé », « modeler », « façonné » « fabriqué » « conditionne » par la société globale et locale dans laquelle il vit, processus au cours desquels l'individu acquiert, « apprend », « intériorise » « incorpore ». « Intègre » des façons de faire, de penser, et d'être qui sont situées socialement, les définitions la plus simple de la socialisation « façons dont la société forme et transforme les individus. »¹.

En psychologie sociale La socialisation désigne le processus par lequel des individus intègrent les normes, les valeurs, les codes de conduite de la société à laquelle il appartient. Il peut être aussi le processus d'intériorisation des normes du milieu qui s'effectue à travers les habitudes de classe. »².

¹DESINGLY FRANCOIS, la socialisation ,2^{ème}édition, Armand colin, p202.

²JEANE FRANCOIS DORTIER, dictionnaire des sciences humaines ,2^{ème}éditions, sciences humaines, paris, 2004, p781.

La socialisation peut prendre le sens d'un produit. Selon **jean Piaget** « La socialisation est le produit d'un double processus d'assimilation, accommodation.

L'assimilation est l'intégration des individus des normes et des valeurs du milieu, l'accommodation étant à l'inverse de façons dont les caractères propre de l'individu le façonnent et le réagissent à son environnement. »¹.

Comme la socialisation est un produit, sa concrétisation se réalise à travers un processus d'enseignement de la part de groupe et d'apprentissage de cote de l'individu. **Van Mannen et Schein** définissent la socialisation comme « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend" les ficelles "d'un rôle organisationnelle .dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation »². cette définition montre que la socialisation organisationnelle correspond en réalité à un double processus de transmission et d'acquisition de connaissances et de compétences impliquant deux ensemble d'acteurs , l'organisation (acteur collectif) et la nouvelle recrue .cette définition de **Schein** indique que c'est un processus d'apprentissage « La socialisation est le processus d'apprentissage des 'ficelles' d'un emploi et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de se qui est important dans une organisation et dans les sous-unités. »³

La socialisation organisationnelle retient Cinq dimensions pour mesurer les résultats de la socialisation ; la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, la capacité

¹Ibid., p782.

² VAN MANNEN JOHN et SCHEIN EDGAR H , *Toward a theory of organisationnel socialization* ,research in organisationnel behavior ,1979.vol1,209-264.in :Delobbe Nathalie , Herrbach Olivier,Lacaze Delphine mignonackarim,comportement organisationnelle ,volume1: contrat psychologique ,émotions au travail ,socialization organisationnelle ,édition deboek Bruxelles ,Belgique ,2005,pp274-277.

³ SCHEIN EDGAR H, organisationnel socialization and profession management, industriel management review, winter1968, volume9, pp1-16.

à fonctionner dans son équipe de travail, la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle et enfin l'apprentissage personnel, c'est cette définition que nous retenons dans notre présente étude.

Durant la phase d'accommodation (l'entrée organisationnelle), la nouvelle recrue cherche à devenir un membre participant et efficace, il maîtrise la tâche qu'il doit réaliser, il s'intègre à son groupe, il doit apprendre personnellement, enfin il doit connaître les valeurs organisationnelles de l'entreprise y adhère.

5.2. L'Organisation

L'organisation est un terme qui se définit de façons multiples par ses usages et les objets différents auxquelles il s'applique, l'organisation sont des groupements humains, ordonnés relationnellement en vue d'objectifs déterminés, caractérisés 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.¹

E Freiberg nous informe que les organisations se définissent comme « des ensembles humains formalisés et hiérarchisés la coopération et la coordination de son membre dans l'accomplissement de buts donnés »².

Puis **Denis Segretin** affirme que L'organisation « est un regroupement autonome créé d'une façon volontaire pour coordonner de la manière la plus efficace possible des moyens en vue d'une fin particulière »³.

¹ GRAWITZ MADELEINE, *lexique des sciences sociales*, 7^{ème}, Dalloz, paris, 2000, p302.

² ETIENNE JAUNE ET AUTRE, *dictionnaire de sociologie* 2^{ème} édition, Hâtier, paris, 1997, p234.

³ SEGRETIN DENIS, *sociologie de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Nathan, paris, p70.

5.3. Socialisation organisationnelle

Dans le domaine de la socialisation organisationnelle parfois nommée aussi socialisation professionnelle, les recherches ont connu un développement considérable. Ainsi, depuis trois décennies environ les chercheurs ont clairement démontré que la socialisation professionnelle est un enjeu central pour la compétence des acteurs en milieu de travail. Plus spécifiquement on sait qu'en enseignement par exemple, les milieux scolaires qui mettent sur pied des dispositifs d'insertion professionnelle favorisent une meilleure entrée dans la carrière enseignante et réduisent les risques de décrochage de la profession.

La définition de la socialisation organisationnelle ne fait pas consensus. Pour certains, elle permet de maîtriser un rôle en milieu de travail. Pour d'autres la socialisation permet une compréhension de la culture d'une organisation.

Enfin pour d'autres encore, elle renvoie au phénomène d'appartenance à une organisation.

Au-delà des différences de définition plusieurs caractéristiques communes ressortent de ce bref tour d'horizon. D'abord la socialisation professionnelle est un processus continu dont la fin, ultimement, n'est envisageable qu'au moment où l'employé quitte l'organisation (par exemple, à la retraite). Il prend forme dans l'interaction entre l'acteur et son environnement physique et social de travail. Il se traduit par l'acquisition d'une sorte de culture de l'institution (ou de l'organisation) vérifiable notamment à travers le rapport à certaines valeurs, la possession de certaines connaissances et la mobilisation de certaines compétences. C'est-à-dire que la socialisation organisationnelle se vérifie notamment dans les attitudes et la pratique des travailleurs.

Enfin elle comporte des incidences certaines sur l'identité professionnelle de l'acteur .en cela, elle est un processus de changement identitaire ou le sujet se définit par rapport a son groupe professionnel.

On le sait l'homme ne peut l'entrer en relation avec autrui .agir dans un contexte donnée ou inscrire son activité professionnelle dans un cadre particulier, sans que de « la socialisation ne s'en suive ».

En ce sens, la socialisation professionnelle est un processus qui englobe tout ce qui permet de maîtriser un rôle en milieu de travail, assure une certaine compréhension de la culture d'une organisation ou encore, définit un certain rapport identitaire a une organisation.

5.4. L'intégration

Dans notre recherche l'intégration est le fruit d'un ensemble des pratiques organisationnelles, appliqué sur la nouvelle recrue, ainsi que des tactiques individuelles misent par cette dernier elle-même pour arriver à la socialisation.

L'intégration mot clé de la sociologie durkheimienne intériorisation des normes et des valeurs dominante, sentiment d'identification au groupe »¹.et « l'intégration recouvre la période d'apprentissage et de se familiariser avec l'ensemble des tâches à assurer ; des procédures à utiliser et des relations à maîtriser ».²

- Pour **Grawitz** : « l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les membres, provoquant un sentiment d'identification au groupe et à ses valeurs »³.

¹ Sous la d'érection de GILL FERRÉOL,dictionnaire de la sociologie, 3emeédition, Armand colin, paris, 2004, p96.

²PERETTI J .M, GRH10^{eme}édition, Armand Collin, Paris 2002, p103.

³ GRAWITZ MADELEINE, op.cit. p234.

- Pour **t.Parsons** : « l'intégration social est le degré de conformité du comportement individuel et des groupes partiels à ceux qui attendent la collectivité au corps globale. »¹

- L'intégration peut aussi se définir par l'action managériale :

« L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects technique de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre a l'organisation.

L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspectives de fidélisation du salaries a long terme, ou d'efficacité a court terme pour les emplois et les missions de courtes durées. »².

5.5. La nouvelle recrue

Une nouvelle recrue chez mac-soum c'est un nouveau candidat qui a signé l'un des types de contrat du travail (CDD, CDI...) en préparation manuel, qui sera soumis à une période d'essai de deux mois dans un poste³. La nouvelle recrue Peut être définit comme un nouveau employée dans une organisation, une personne appelée à intégrer un nouvel environnement de travail.

5.6. La période d'essai

C'est une période de mise en formation.de deux mois, à l'issu de cette période, si elle probante, l'intéressé sera confirmé dans ses fonctions, dans le cas contraire, il réintégrera son poste d'origine (préparation manuel).et pendant cette période il bénéficiera d'une indemnité différentielle calculée⁴.

5.7. Les normes

Règles ou modèles de conduite propres a un groupe ou a une société données, appris et partagés, légitimes par des valeurs, et dont la non –

¹SILEM et autres, lexique d'économie, 7eme édition, Armand Colin, paris, 2004, p391.

² LACAZE Delphine, PERROT serge l'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outil pour le Développement de l'entreprise, Dunod, paris, p02.

³ Voir annexe N°07,08.

⁴ Voir annexe N°06

observance entraîne des sanctions.les normes définissent le comportement approprié ou attendue dans la vie sociale.¹

5.8.Les valeurs

« Au sens social de croyance partagée concernant ce qui est désirable ou utile, c'est-à-dire ce qui doit être prescrit ou en matière de comportements et de finalité ».²

Les valeurs, sont des « préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser .elle établissent les interdits, les tabous, elles forment la philosophie de l'entreprise, inspirent et justifient sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieure ainsi que le système de récompense et de sanction ».³

5.8.1. Les valeurs organisationnelles

Dans notre étude « les valeurs » ;représentent les idées ,les croyances ,fondamentale la morale partagée entre les membres d'une organisation ou d'un groupe et peut être déclarer ou non dites ,elle conditionne les comportements admis et acceptée , les valeurs organisationnelles ,dans la mesure ou elles sont bien connues ,intégrer et partagées ,ont un impact sur les façons d'être et d'agir du personnel qui se reflète tant a l'intérieure qu'a l'extérieure d'une organisation .

5.8.2. Les valeurs individuelles

« la valeur c'est une aptitude a agir de telle manière ,c'est une aptitude a remplir une fonction, une valeur est intimement liée a l'individu et a sa conduite ,elle est intérieure a l'individu et elle nomme ses gestes quotidiens ,éléments

¹ Sous la direction de GILL FERREOL, dictionnaire de sociologie ,2^{eme}édition, Armand colins, paris, 1995, p167.

²BLOCH H .et autres, dictionnaire fondamental de la psychologie ,2^{eme} édition, Larousse, paris 2002, p133.

³SOUTERAIN .J.F et P FARCET, organisation et gestion de l'entreprise, édition berti, paris 2007, p426.

d'un ensemble composé de croyances, d'aspirations ,d'options, d'idées ,de sentiments, de principes dans lesquels se reconnaît et par lesquels s'expriment une collectivité humaine »¹.

5.9. Le rôle

« Le concept de contrôle a des conduites ou a des modèles de conduite qui relèvent d'une affirmation identitaire et d'un processus d'interaction entre les individus et la structure social ». ²

Le rôle est défini comme « l'ensemble des conduites normales d'un sujet lorsqu'il possède telle statut social ; celles qui conviennent a tel âge, tel sexe, telle position familiale, professionnelle politique ,une distinction est faite entre les rôles institutionnels et les rôles et les rôles fonctionnelles dans les petits groupes ,les travaux de **BALLES** décrivent les interventions orientée vers la tache de groupe et les rôles relevant des aires interpersonnelles soda-affectives positives et négatives ,tandis que ceux de **BENNET** et **SHEATS** ,outre la centration sur la tache ,portent sur les rôles de maintien de la cohésion ,de satisfaction des besoins individuels et les rôle parasites »³.

5.10. Les relations interpersonnelles

Dans la présente étude « les relations interpersonnelles »ce sont les relations qu'il entretienne ment les nouvelles recrues avec leurs collègues de travail et leurs supérieurs hiérarchiques »⁴.

¹http://www.uquebec.ca/edusante/mental/imples_valeurs.html. Visité le 02/03/2016.

²⁴lexiques des sciences sociales, 7emeédition, Dalloz, 2000, paris, p460.

³Lexiquedes sciences sociales ,7^{me}edition, Dalloz, 2000, paris, p461.

⁴<http://www.uquebec.ca/edusante/mental/imples-apprentissage.html>. Visité le 15/03/2016.

5.11. La tâche

5.11.1 La maîtrise de la tâche : c'est le travail qui doit être remplie par une ou plusieurs personnes soumises à certaine condition et en un temps déterminés.¹

5.11.2 La maîtrise de la tâche : pour devenir efficace, la personne doit forme ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentent l'enchaînement de ses déférente taches.²

5.12. L'accompagnement

Assistance apportée à une personne, à partir des besoins professionnels. Pour développer ses compétences et les mettre en œuvre, il l'aide à trouver ses propres solutions et à les appliquer. Cette assistance est apportée par un membre de l'entreprise ou par consultant externe³.

5.13. Le tutorat, le tutorat inversé et le tutorat réciproque

Le tutorat est une pratique courante en formation professionnelle continue .le tuteur est un professionnelle qui transfère ses connaissances et ses compétences a un jeune ou à un collaborateur et qui assure le suivi de sa formation .les missions du tuteur sont encadrer par les textes juridiques .elles concernent notamment l'accueil du nouvel arrivant dans l'entreprise et son accompagnons quotidien dans l'acquisition des gestes et le savoir faire professionnelle.

Le tutorat est une formule souple, adaptable a de nombreuses situations, ce qui explique son essor dans les politiques de développement des compétences, pour associés tuteur et tortorés, les entreprise ont expérimenté le tutorat réciproque l'échange ,à deux ou a plusieurs ,est de nature a faire évoluer

¹ CADRE Dictionnaire de Microsoft encarta, dicos, Microsoft, corporation, 2009.

²KIANE GOUDARZI, la socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service, édition Dalloz, paris, 2002, p10.

³PERETTI.J.M, dictionnaire des ressources humaines,2éme Édition, Vuibert, Paris,1999,p2.

les connaissances de chacun. Le tutorat réciproque n'enferme pas les acteurs dans des rôles durables. Ainsi, chacun peut se retrouver en position de tuteur ou en position de tuteuré, sans souffrir d'une impression d'infériorité. Le tutorat intergénérationnel favorise également la coopération entre classes d'âge.

Le tutorat inversé consiste à mettre en place un parcours tumoral pour un sénior en position de tuteuré accompagné par un jeune tuteur, notamment en matière d'appropriation des outils digitaux »¹.

5.14. Le mentorat

On peut définir le **mentorat** comme une aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné. La base d'une bonne relation mentorale est la confiance, l'honnêteté et l'éthique. Le **mentor** est une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller, de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision. Le **mentoré** représente la personne jumelée à un mentor, qui bénéficie de l'aide de celui-ci pour acquérir des compétences, accroître sa confiance, ses aptitudes et ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.²

¹ Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Magnard Vuibert, 20^{ème} édition, 2015, p18

² Julie Latour, Colloque Mentorat-Québec.

6. Les méthodes et les techniques utilisées

6.1. La méthode

En sociologie, tout comme les autres sciences, la méthode constitue un élément principal auquel le chercheur doit prêter une attention particulière.

Elle est « un ensemble intégré de procédure visant à produire la vérité des scientifiques »¹.

La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique.

S'interroger sur la « méthode », c'est s'interroger sur « la voie » suivie pour mener à bien une recherche².

D'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses de recherche, on a utilisé les deux méthodes qualitative et quantitative, qui se réfèrent à l'élaboration d'un guide d'entretien, un questionnaire et l'observation, qui nous a aident a collecté les informations des données et d'approfondir notre thème.

Notre choix d'utiliser les deux méthodes ce ni pas au hasarde premièrement afin d'approfondir notre thèmes, on a envisage de collecter des données qualitative et numérique pour mesurer le phénomène.

Deuxièmement vue à la nature de notre deuxième hypothèse qui traite le côté informelle des pratiques de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. On pense que l'utilisation de questionnaire qui est de méthode quantitative est préférable pour ne pas intimider notre population d'étude.

¹ DURAND Jean pierre, WELL robert, *sociologie contemporaine*, éd vignot, paris, 1994, p291.

² MATHIEU Guidère, *méthodologie de la recherche*, Ellipses édition marketing, paris, 2004, p4.

6.1.1. La méthode qualitative

D'après notre recherche on a utilisé la méthode qualitative par ce que dans cette méthode vise à comprendre et analyser les réponses des interrogés et à mieux distinguer et collecter les informations, elle se fait à travers une analyse thématique.

« La méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension un phénomène humain ou social... »¹

La méthode qualitative vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus¹

6.1.2. La méthode quantitative

Nous avons aussi utilisées la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes ²».

Cette méthode nous a permis de quantifier et de mesurer les données recueillies sur terrain en utilisant des données statistiques, ainsi cette méthode nous permet d'établir des corrélations entre les variables.

Notre choix pour la méthode quantitative est déterminé par les raisons suivantes :

- la méthode quantitative sert à décrire le phénomène social tel qu'il est dans la réalité, l'interprétation de plusieurs avis a l'égard de ce dernier.
- donc la méthode quantitative nous permet de décrire et de rassembler un grand nombre d'informations liées au sujet « les pratiques organisationnel de

¹ ALEX Marchelli, dictionnaire des qualitatif en science humaine et social, Arman Coline, paris, 1996, p129.

¹ MAURICE Angers, initiation pratique à la méthode des sciences humaines, CASBAH, Alger, 1996, P 60.

² ANGERS MAURICE, lexique des sciences sociales, 7emeédition, Dalloz, Paris, 2000, p60.

la socialisation comme moyen d'intégration des nouveaux recruter » puis interpréter les différents avis a l'égard de leurs évolutions et les activités qui le permettent¹.

6.2. Les techniques utilisées

Nous avons opte a utiliser trois techniques afin de recueillir des informations nécessaires à la réalisation empirique de notre objet d'étude. Ainsi que le nombre de la population d'étude.

6.2.1. L'entretien

Nous avons utilisé cette technique d'entretien, sur la catégorie des expérimenté au sien de l'organisation MAC-SOUM. Qui contient les cadres qu'ils soient supérieures ou moyens, les cheffes des groupes. Cette technique consiste à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus.

L'entretien « c'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé »².

On considère aussi l'entretien comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans la même relation afin de partager un savoir d'expertise et ce pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence³.

On a procédé à la technique de l'entretien semi directif afin d'avoir le maximum d'information sur les enquêtés du terrain.

¹ Ibid., p60

² GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{eme} édition, paris, 2001, p644.

³ GAUTHIER Benoit et autre, la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, édition presse de l'université de Québec, 4^{eme} édition, canada, 2004, p295.

« Dans l'entretien de style direct, on part de l'idée que pour savoir ce que les gens pensent ou éprouvent, il suffit de le leur demander »¹.

L'entretien semi directif (semi-dirige) « base sur un guide d'entretien constituée de différentes thèmes questions ²»

« En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notés et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même »³.

6.2.2. L'observation

L'observation directe favorise une connaissance beaucoup plus approfondie de l'objet d'étude que tout autre instrument de collecte d'information.

L'observation participante est en quelque sorte une variante de l'observation directe au sens où le chercheur n'est plus uniquement spectateur mais devient, cette fois, également acteur à l'égard du phénomène ou de milieu qu'il observe⁴.

¹ Ibid. p653.

² ALBARELLO.L, *apprendre à chercher*, édition de Boeck université, paris, 1996, p66

³http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf.p02.

⁴ Gardon Mace, *guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 2eme édition, de Boeck.

6.2.3. Questionnaire

Nous avons aussi opté pour la technique de questionnaire sur la deuxième catégorie de notre population d'étude qui contient les nouvelles recrues, ce choix ni pas au hasard, c'est relié à l'objet recherché qui est les pratiques de socialisation pour les nouvelles recrues. Comme elles sont nombreuses et variées, cette technique est apparue la plus adéquate à notre étude ; le questionnaire est défini par M. ANGERS comme : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹. On résume que l'utilisation du questionnaire est liée à la méthode choisie, ainsi aux concepts utilisés dans les hypothèses.

7. L'échantillonnage

C'est une partie ou un sous ensemble d'une population mère qu'on nomme parfois simplement la « population » « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude ».²

Nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste ou « la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué »³

On a opté pour un échantillon typique, « les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon apparaissent comme un modèle de la population à

¹ ANGERS MAURICE, op.cit., p 146.

² François DEPELTEAU, *la démarche d'une recherche en sciences humaines*, édition De Boeck, Canada, 2000, p213.

³ GRAWITZ Madeline, *méthodes des sciences sociale*, 11 éditions, DALLOZ, Paris, 2001, p398.

l'étude, on recherche un ou des éléments considérés comme des portraits types de la population dont il proviennent »¹.

Pour constituer notre échantillon, on a choisi la méthode de tri expertisé « quand on a défini une population à étudier mais qu'on ne sait pas comment l'atteindre, on fait alors appel à une des personnes qui connaissent le milieu concerné ou à des spécialistes qui nous permettront de joindre la population désirée »².

Nous avons réalisé huit (8) entretiens individuels avec des cadres et dix sept (17) questionnaires avec la nouvelle recrue de l'entreprise MAC-SOUM,

En vue de cerner les divers aspects des pratiques de la socialisation organisationnelle.

On a réalisé cette étape dans une période de 30 jours dans le lieu cité avant dans lequel nous avons interviewés les enquêtés sur notre thème de recherche la période qu'on a procédé cette étape est du 13 avril 2016 jusqu'à le 14 mai 2016, le déroulement des entretiens est selon le temps que l'organisation nous les ont permis afin de ne pas interrompre les travailleurs.

8. Les études antérieures

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle³, lorsque le besoin de mieux connaître les faits sociaux apparaît, le concept émerge alors des champs de la sociologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. La transposition aux sciences sociales se fait aisément : les organisations sont une forme particulière de groupe social et le salarié, comme le citoyen, est un individu en interaction rencontrant des facilités ou des difficultés

¹Ibid., p237.

²Ibid., p239.

³DELLOBE Nathalie, HERBACH Olivier, LACAZE Delphine et MIGNONAC Karim, comportement organisationnelle, édition De Boeck, volume 1, Paris, 1999, p269.

d'intégration .ainsi ,la socialisation organisationnelle ne serait qu'une forme particulière de socialisation.

La socialisation organisationnelle est une thématique qui connaît actuellement un intérêt marqué dans les recherches, sur le plan individuel, de nombreuses recherches empiriques ont mis en évidence l'existence de relations significatives entre la socialisation et d'autres variables clés, attitudeles et comportementales.

8.1. L'étude de Van Mannen et Schein 1979

Le travail unique des pratiques organisationnelles de la socialisation est celui de Van Mannen et Schein (1979)¹ .ce travail s'inscrit dans le courant de recherche plus large de la socialisation organisationnelle définie comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs ,normes et comportement requis lui permettant de devenir un membre de l'organisation .

C'est le processus par lequel on enseigne et apprend les « ficelles » d'un rôle organisationnel particulier. Ce dernier est définie comme une série de comportements divers qui sont plus au moins attendus par la personne qui occupe une position donnée à l'intérieur d'un système social particulier

En effet, leur catégorisation des stratégies de socialisation organisationnelle a été créée par l'observation dans le champ de la police et de l'armée. Déterminer par la très forte constitution d'organisation et de leur gestion. Dans l'objectif d'identifier les stratégies de socialisation les plus évidentes, sur un échantillon de 200 personnes et avec une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi directifs.

¹www.Cairn.info.Fr/PDF/EMILE Bargues, pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE, COMMUNICATION auXVII^e congrès de GRH, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims MANAGMENT School, Reims ,16et17 novembre 2006.p54.

Chaque rôle transmis, inclut à la fois un contenu de connaissance et une stratégie de base qui suggère les règles pour obtenir une solution particulière, des obligations implicites et explicites qui sont liées aux connaissances et à la stratégie de base, mais qui sont fondées sur les missions globales de l'organisation. Le nouveau qui accepte une tâche définie dans l'organisation, doit répondre à ces trois éléments, il désigne ces trois types de réponses comportementales sous le terme d'orientation de rôle, dans le cas d'une réponse en conformité au rôle, le nouveau assume un rôle donné suivant un comportement de gardien des connaissances, des stratégies et missions associées au rôle, en revanche, si le nouveau ne souhaite pas utiliser une connaissance de bases pour l'interprétation de son rôle ou s'il préfère utiliser des tactiques alternatives, il adopte une orientation innovante dans le contenu de rôle. Les fins traditionnelles et normes de pratiques sont alors acceptées par le nouveau, la personne est d'avantage troublée par les stratégies existantes ou les technologies qu'il est censé utiliser pour arriver à ses fins, un individu peut enfin redéfinir entièrement le rôle en attaquant et en tentant de changer la mission qui lui est associée. Il s'agit alors d'un rejet complet de la plupart des normes gouvernant la conduite à exercer et la performance du rôle.

Le modèle de Van Maanen et Schein (1979) propose une typologie des pratiques organisationnelles de socialisation, c'est-à-dire des pratiques mises en œuvre par l'organisation pour structurer le processus de socialisation des nouveaux, ils révèlent six types de couple de pratiques en fonction du contexte de la socialisation : pratique de socialisation formelle / informelle avec un pourcentage de 17,24%, et pratique de socialisation individuelle / collective avec un pourcentage de 18%, de contenu de la socialisation : pratique de socialisation séquentielle / aléatoire avec un pourcentage de 17,58%, et pratique de socialisation fixe / variable avec un pourcentage de 18,19% et des aspects sociaux liés à ce processus : pratique de socialisation en série / disjointe avec un

pourcentage de 17,45% ,et enfin pratique de socialisation ,et enfin pratique de socialisation d'investissement /désinvestissement avec un pourcentage de 18,25%.

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

Les résultats de cette étude suggèrent que les pratiques de socialisation organisationnelles se focalisent sur 6 couples : formelle/informelle, individuelle / collectives, séquentielle/aléatoire, fixe /variable, en série /disjointe, et enfin investissement /désinvestissement.

A notre connaissance seuls Baker et Feldman (1991) proposent un modèle qui identifié les orientations de rôle et pratiquent organisationnelles de socialisation adaptées a un élément contextuel, a savoir la stratégie concurrentielles des entreprises.

8.2. L'étude de Baker et Feldman 1991

Le travail de Baker et Feldman (1991)¹ s'inscrit dans le courant de recherches qui depuis la fin des années 1980ont développé les connaissances sur les liens entre le management des ressources humaines et les stratégies des entreprises. L'échantillon est constitué de 120 personnes dans différentes

¹www.carin.fr/EMILIE BARGUES, *pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE.COMMUNICATION AUXVII* e congrès de l' AGRH, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims management School, Reims ,05.2006, p38.

entreprises aux états unis d'Amérique, la technique utiliser c'est le questionnaire dans le but d'identifier les pratiques organisationnelles.

Il relève de la théorie de la contingence dont la tradition est longue dans le domaine de la stratégie, ces auteurs offrent un travail conceptuel qui s'appuie sur une base empirique partielle, sans vérification empirique ex-post de la force des liens proposés .Baker et Feldman proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les pratiques de socialisation sont utilisées de manière a faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise :1^{er}identifier les stratégies d'entreprise poursuivies (33%).pour identifier des orientations de rôle des nouveaux qui facilitent chaque type de stratégie d'entreprise ,Baker et Feldman s'appuient sur le modèle de Schuler et Jackson (1987)qui relie trois types de stratégie compétitives ,aux pratiques de management de ressources humaines ,ces trois types de stratégies (stratégies d'innovation ,d'amélioration de la qualité des produits/services et stratégie de réduction des couts)font référence au travaux de porter (1982)¹.

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

8.3. L'étude de LACAZE 2000

Une étude qui a été muni sur la comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d'intégration des employés dans deux sociétés de services a la région d'Aix-Marseille,France (**Delphine Lacaze avril 2000²**),elle a constaté que les entreprises de service fonctionnement souvent avec de la main-d'œuvre qui a peu d'ancienneté.les employés peu expérimenté doivent toutefois rendre un bon service aux clients

¹ Ibid. P06.

²[www.google .Fr /PDF/LACAZE Delphine, comparaison des procédures organisationnelles de socialisation est des tactiques individuelles d'intégration des employés, avril 2000, N°571, p17.](http://www.google.fr/PDF/LACAZE%20Delphine,%20comparaison%20des%20proc%C3%A9dures%20organisationnelles%20de%20socialisation%20est%20des%20tactiques%20individuelles%20d'int%C3%A9gration%20des%20employ%C3%A9s,%20avril%202000,%20N%C3%B0571,%20p17)

.en termes de management ,l'efficacités des procédures de socialisation est donc primordiale .un courant de littérature récent défend l'idée que les nouvelles recrues sont proactives durant leur intégration et s'adaptent la situation organisationnelle elle applique différent tactiques individuelles d'intégration .ainsi ,il est important de connaitre les effets des procédures sur les comportements d'intégration des nouveaux employés .

D'après LACAZE, la méthode qualitative est adapté pour appréhender un processus elle a menée des entretiens semi-directifs auprès d'employés de deux sociétés de services, l'une dans le secteur dans la grande distribution et l'autre dans le secteur de la restauration rapide .elle est limitée a l'étude de la période d'intégration (les3 premières mois dans l'organisation), car le processus y est le plus intense .cette durée a été déterminer suite a des entretiens préparatoire avec des employés ,leurs supérieure hiérarchiques ainsi que les directeurs des ressources humaines des deux sociétés.il apparait que les employés maitrisent les taches techniques au bout d'un mois et se sentent a l'aise au sein de groupe de travail au bout de 3 mois.

L'élaboration d'un guide d'entretien a facilité l'obtention d'information sur les concepts qui elle intéresse .afin d'évaluer la fréquence d'utilisation des tactiques individuelles d'intégration dans l'ensemble des entretiens, elle a procédé a une analyse de contenu .le coefficient de fidélité inter-codeur est de 0,96pour l'échantillon de la restauration rapide et de 0,84pour celui de la grande distribution.

Dans cette étude, deux sociétés de services utilisant des procédures de socialisation différentes, une chaine de restauration rapide et une société de grandes distributions sont comparés .au, total ,31entretiens auprès d'employés en phase d'intégration ont été menée 19 employés de la sociétés de restauration rapide et 12 hôtesse de caisse de la sociétés de grande distribution et ont permis

d'identifier sept tactiques individuelles d'intégration :1)apprendre par la pratiques :avec 58%pour la restauration rapide et 42%pour la restauration a grande distribution ,2)surveiller l'environnement :avec 35% :pour la restauration rapide et 50%pour la restauration a grande distribution 5)développer des activités cognitives :avec 31%pour la restauration rapide et 58%pour la restauration a grande distribution ,6)rationaliser :19%pour la restauration rapide et 58% pour la restauration a grand distribution ,7)s'auto manager :avec 35%pour la restauration rapide et 42%pour la restauration a grande distribution .

Les résultats de cette étude suggèrent que les employés utilisent des stratégies d'intégration en réponse aux procédures mises en places par l'organisation :les procédures de socialisation de type institutionnalisés favorisent l'utilisation de tout le panel de tactiques individuelles d'intégration par tous les nouveaux employés alors que les procédures de type individualisé favorisent l'apprentissage par la pratique¹.

8.4. L'étude de LACAZE 2003

Pour remplacer les nombreux départs en retraite ² , les entreprises commencent à recruter de jeunes salariés .il s'agit non seulement de gérer la fin de carrière des anciens ,mais aussi de s'assurer que l'intégration des nouveaux s'effectue dans de bonnes conditions pour permettre la transmission des savoir-faire et de la culture organisationnelle .or, les responsable d'entreprise ne peuvent évaluer efficacement leurs programmes d'intégration ,car il n'existent pas d'outil permettant une mesure d'efficacité du niveau d'intégration d'un nouveau salarié ,pour cela elle propose un outil de mesure de niveau d'intégration adaptés aux emplois dans le secteur des services et composé des 4 dimensions de la socialisation :

¹ Lacaze Delphine, op.cit., p8.

²[www.google .Fr /PDF/LACAZE Delphine, évaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, mai2003, w .p N°588, p15.](http://www.google.fr/PDF/LACAZE%20Delphine,%20%C3%A9valuer%20l'int%C3%A9gration%20des%20nouveaux%20salari%C3%A9s%20:%20un%20instrument%20valid%C3%A9%20aupr%C3%A8s%20de%20personnes%20travaillant%20en%20contact%20avec%20la%20client%C3%A8le,%20mai2003,%20w.p.N%C3%B0588,p15)

La maîtrise des aspects techniques de l'emploi avec un pourcentage de 85% suivi par la maîtrise des aspects relationnel avec le client, avec un même pourcentage 85%, suivi par le degré d'intégration sociale avec un pourcentage 62% et enfin la connaissance de l'organisation avec un pourcentage de 46%.

Ces dimensions ont ensuite fait l'objet d'une étude qualitative par entretiens semi-directifs auprès de personnes travaillant au contact de la clientèle.

Pour évaluer la formulation des questions, le questionnaire a été pré testé auprès d'une trentaine d'étudiants de 3^{ème} cycle en gestion ayant occupée un poste en contact avec la clientèle (vendeur, serveur, équipier, caissier) et auprès de plusieurs hôtesse de caisses d'un hypermarché et plusieurs équipiers d'un fast- Food local.

En cohérence avec les recherches passées, elle a opté pour des échelles de Likert a5 point .les données recueillis sont de nature ordinale et autorisant le recours a la plupart des méthodes paramétriques.

Son échantillon est constitué d'hôtesse et d'équipiers travaillant à la caisse, embauchée depuis moins de six mois, dans des unités appartenant à deux enseignes, l'une dans la grande distribution ,l'autre dans la restauration rapide .au total,10restaurants de la sociétés de restauration rapide et 7 hypermarchés de la sociétés de grande distribution ont été étudiés, ce qui représente 17 contextes organisationnels différents.

Dans chaque organisation (hypermarché ou restaurant), la sélection des personnes à interroger a été établie avec un responsable du personnel .au total 181réponses ont été obtenues avec un taux de réponses moyens de 79%.parmi les 181réponses, 92ont été collectées auprès d'équipiers dans la restauration rapide (51%) et 89 auprès d'hôtesse de caisse dans la grande distribution

(49%), l'échantillon est composé de 146 femmes (81%) et de 33 hommes (18%) les répondants ont une ancienneté moyenne de 4 mois. L'âge moyen est de 21 ans. Les employés interrogés effectuent en moyenne 20 heures de travail hebdomadaires et ont une expérience professionnelle moyenne de 2 ans. Parmi les personnes interrogées, 60% ont le baccalauréat, 55% sont en poursuite d'études, 54% sont embauchées avec un CDI et 44% en CDD.

L'instrument est validé auprès d'un échantillon de 179 équipiers et hôtesses de caisse dans la restauration rapide et dans la grande distribution. Il peut servir aux responsables d'entreprise qui, dans une démarche d'innovation sociale, cherchent à améliorer leurs pratiques d'intégration, ou qui, suite à un changement important dans l'organisation, cherchent à évaluer l'efficacité des mesures d'accompagnement mises en œuvre.

Les résultats de l'instrument de mesure final des domaines de socialisation sont présentés comme suite le facteur 1 regroupe 4 des 7 énoncés initialement prévus pour mesurer le niveau de maîtrise de la relation –client. Le facteur 2 regroupe 3 des 7 énoncés initialement prévus pour mesurer le niveau d'intégration sociale. Le facteur 3 groupe 2 énoncés de l'échelle de clarté de son rôle est un énoncé concernant la compréhension de son organisation. Ces dimensions qu'elle avait distingué en théorie sont perçues comme un ensemble cohérent par les répondants. La compréhension de son rôle est associée à la connaissance des procédures de l'organisation. Le facteur 4 contient 3 des 5 énoncés initialement prévus pour mesurer la connaissance des valeurs organisationnelles. Elle l'a nommé « sentiment de maîtrise et de compréhension de son travail¹ ».

¹ Lacaze Delphine, opcit. p17.

8.5. Discussion des études antérieures et l'importance de l'étude actuelle

Selon l'étude de Van Mannen et Schein définie comme un processus par lequel un nouveau recrue apprend les comportements requis, les valeurs et les normes afin de devenir un membre dans l'organisation. Dont le nouveau recruté utilise la technologie, des connaissances de base et des tactiques alternatives pour mieux se socialiser.

Dans l'organisation il existe différentes pratiques qui permettent de situer les procédures de socialisation qui sont visibles dans diverses organisations, on révèle six dimensions selon l'étude de Van Mannen et Schein qui sont socialisation individuelles ou collectives. Stratégies de socialisation organisationnelle ou non séquentielle, stratégies de socialisation fixes ou variables, stratégies de socialisation en série ou disjointe, stratégies de socialisation qui valorisent la personnalité ou la conformité.

Néanmoins, il y'a une différence dans la classification des procédures utilisées par les sociétés de services.

En effet, il pourrait être opportun d'inclure le client comme agent de socialisation. Certains procédés pourraient favoriser le rôle « socialisateur » du client en laissant les nouvelles recrues se former seules au contact des clients alors que d'autres consisteraient à préparer intensément les employés avant de les confronter à la clientèle.

L'étude de Van Mannen et Schein s'intéresse à la satisfaction au travail et l'intention de partir, orientation conflit et ambiguïté de rôle.

Contrairement à Van Mannen et Schein (1979), l'étude de Baker et Feldman (1991) permet donc d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à un contexte stratégique donnée. L'application de ce modèle au champ des TPE (très petite entreprise) nous permet de déterminer les pratiques

adaptées a un contexte plus large incluant les valeurs ,buts du dirigeant et un certain nombre d'autre dimensions d'ordres juridiques, managériale ou économique .on constate que ses deux auteurs proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les pratiques de socialisation sont utilisées de manière a faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise :

- identifier les stratégies d'entreprise poursuivies.
 - identifier le type de comportement des employés requis pour la réalisation de la stratégie.
 - développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré.
- ❖ Selon **Lacaze 2000**, on remarque que les procédures de socialisation utilisées par l'organisation pour les nouvelles recrues mobilisent les tactiques individuelles d'intégration de façons plus ou moins intense.

Les procédures de socialisation organisationnelles de la société de restauration rapide sont plutôt de type individualisé .les nouvelles recrues apprennent principalement par la pratique, l'organisation ne leur donnant que peu de moyens pour mobiliser efficacement l'ensemble des tactiques d'intégration .ces procédures confrontent les nouvelles recrues aux ambiguïtés de rôle au stress .il est nécessaires de chercher des informations pour pouvoir exécuter correctement les taches Dans la société de grande distribution, les nouvelles recrues sont très bien accompagner lors de leur première semaines de travail, les procédures de socialisation de cette sociétés sont plutôt de type « institutionnalisées » .les hôtesse possèdent suffisamment d'informations pour se gérer elles mêmes, cela explique que « l'auto- management» ne se rencontre que sur cet échantillon .de plus comparativement aux équipiers ,les hôtesse semblent utiliser plus fréquemment toutes les tactiques repérées.

Selon **Lacaze (2003)** dans cette étude elle souhaite attirer l'attention des responsable d'entreprise pour développer l'utilité des programmes d'intégration

pour les nouveaux salariés, le départ massifs en retraite prévus pour les années qui viennent devront être comblés par le recrutement de salariés plus jeunes. Les entreprises devront alors être créatives pour attirer, retenir et fidéliser des salariés performants, orces dernières années, la main-d'œuvre se trouvant en abondance, les praticiens se sont concentrés sur les techniques de recrutement pour une sélection fine plutôt que sur les pratiques d'intégration. En effet, dans la situation actuelle, les salariés « s'accrochent » pour s'intégrer. Mais dans une situation économique où les entreprises se concurrencent pour attirer les bons candidats, il faudra se soucier de la qualité de l'accueil dans l'organisation. Il faut dès à présent se consacrer à l'amélioration des pratiques d'intégration.

La gestion de l'intégration est un chantier à peine entamé parmi toutes les activités de la gestion des ressources humaines, il semble essentiel de s'y intéresser maintenant, car les extrapolations que l'on peut faire à partir de la pyramide des âges montrant que très bientôt (si le mouvement n'est pas déjà engagé) les entreprises vont devoir recruter et fidéliser de nouveaux salariés ce qui commence par un bon accueil.

Cette recherche a pour objet d'étudier et de modéliser le rôle de l'individu dans son propre processus d'intégration par une approche quantitative. Donc il faut compléter la théorie sur la socialisation organisationnelle et de montrer que les tactiques individuelles d'intégration sont utilisées de manière séquentielle qu'elles influencent le niveau de socialisation dans quatre domaines.

- la maîtrise des aspects techniques de l'emploi.
- la maîtrise des aspects relationnels avec le client.
- le degré d'intégration sociale.
- la connaissance de l'organisation.

1. Les pratiques de la socialisation

Les recherches faites sur la socialisation par les organisations ont mis en évidence les tactiques que les organisations déploient pour agencer le processus d'adaptation des nouvelles recrues (Bargues, 2012). Ces tactiques sont des actions qui permettent de transmettre à la nouvelle recrue, les valeurs, la culture, les savoirs et ainsi que tous les éléments qu'elles considèrent comme essentiels pour son intégration. Ces pratiques sont en général héritées du passé dans les petites entreprises (Igalens et Roger, 2007), ou utilisées en tant qu'outils stratégiques dans les grandes entreprises.¹

2. Les types des pratiques de la socialisation

2.1. Les pratiques collectives et individuelles

L'intérêt des pratiques collectives est que les nouveaux arrivants se socialisent entre eux d'une façon que l'organisation elle-même ne pourrait atteindre. C'est le cas d'un groupe de nouveaux collaborateurs qui doit résoudre un problème très compliqué en un temps limité ,alors ,une forte homogénéité pourra être constatée parmi les membres socialisés, dans le même groupe .ce phénomène est bien connu des établissements de formation supérieure qui, par des pratiques collectives d'intégration de leurs nouveaux arrivants, crée un esprit de promotion et un sentiment d'appartenance , qui perdureront au fil des années.

A l'inverse, la socialisation est dite individuelle lorsque le nouveau membre est intégré seul .c'est le cas de toutes les entreprises qui embauchent au « compte gouttes ».toutes les entreprises n'ont pas forcément formalisé un

¹ Sana Guerfel-Henda *et al.* « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2012/4 (n°4), p. 57-73.
DOI 10.3917/rimhe.004.0057

parcours d'intégration, surtout si le volume de recrutement est faible. Les interprétations de l'environnement seront essentiellement personnelles. une autre forme de socialisation individuelle est rencontrée dans les entreprises qui forment des apprentis ou qui ont mis en place le parrainage.¹

Le nouvel arrivant fera sa propre expérience de la vie dans l'entreprise .tout en étant accompagné par son maître d'apprentissage ou son parrain .la qualité de la relation avec le parrain est déterminant pour la réussite de l'intégration.

Un mélange de pratiques individuelle et collective est possible : une formation théorique collective suivie d'un apprentissage en poste avec un tuteur.²

2.2. Les pratiques formelles et informelles

2.2.1. Les pratiques formelles

La plupart des grandes entreprises ont formalisé un parcours, pour les premiers temps, que les nouveaux collaborateurs passent sur leur site .qu'il s'agisse de visites accompagnées lors de l'accueil .de formations a la sécurité ou a la tenue de poste lors de l'intégration, les nouveaux arrivants sans préparés, pendant une période au cours de laquelle ils resteront en retrait de l'activité qu'ils exerceront plus tard .les pratiques formelles comportent des risques.les nouveaux collaborateurs peuvent être déçues de la formation reçues au cours de la première période si seul une petite partie de l'enseignement est utilisée .ou si la formation est en décalage avec les pratiques en usage .de plus ,les stratégies formelles peuvent faire naitre chez les nouveaux arrivants un sentiment d'isolation.

¹ LACAZE Delphine et SERGE Perrot, *l'intégration des nouveaux collaborateurs. enjeux et outils pour le développement de l'entreprise.* édition DUNOD, paris, 2010, p126.

² Ibid 127.

2.2.2. Les pratiques informelles

Dans le cas d'une stratégie informelle, le nouveau collaborateur est immédiatement placé à son poste .ces pratiques sont productrices d'anxiété si la personne a des difficultés à définir son rôle. Le nouvel arrivant choisit alors lui même ses agents de socialisation .les pratiques informelle favorisent également l'influence des collègues sur le nouvel arrivant. Le risque majeur est que le message transmis par les collègues ne soit pas flatteur pour la hiérarchie et ne conduisent pas au respect des supérieurs. Ce phénomène a notamment été observé dans les ateliers de production ou les nouveaux arrivants sont fortement incités à adopter les valeurs du collectif de travail.¹

Souvent, la socialisation formelle n'est qu'une première étape : elle est suivie par une période informelle lorsque l'individu est placé à son poste .la première. Période consiste à inculquer des attitudes lors d'une formation, la seconde consiste à appliquer les règles dans le cadre de travail.²

2.3. Les pratiques séquentielles et non séquentielles

Les fameux « plans de carrière » sont représentatifs des pratiques de socialisation séquentielles. Même s'ils ne sont plus très en vogue, ils continuent souvent à exister de manière tacite .il existe dans les entreprises des normes implicites, qui définissent ce qu'est une carrière réussie .en ce sens, la socialisation, qui est le processus de transmission des valeurs organisationnelles, s'étend sur une durée plus longue que l'intégration.

2.3.1Pratiques séquentielles

- Dans les grandes sociétés d'audit, les niveaux hiérarchiques à franchir sont connus à l'avance.³

¹ Ibid, p127.

² Ibid. p128.

³ Ibid. p128.

- La carrière des cadres dans les grandes entreprises suivent parfois un schéma structuré pour eux à l' avance, notamment pour les hauts potentiels.

Lorsqu'ils n'existent pas de progression logique entre les différentes étapes d'apprentissage, les pratiques sont non séquentielles.

2.3.2 Pratiques non séquentielles

- Parfois les différents agents responsable de la formation ne se connaissent pas entre eux ou ont des visions très différentes de l'apprentissage, comme par exemples les formateurs issus de service RH, qui valorisent les activités de management de personnel, (telles que remplir les fiches d'appréciation annuelle), et les formateurs techniques, qui valorisent l'efficacité du service

(Et qui considèrent que les tâches administratives ralentissent le travail).

- Les agents peuvent également avoir une vision erronée du terrain auquel il faut préparer les nouveaux arrivants .il arrive souvent que les scientifiques, formés à l'université, découvrent que les qualités requises dans l'industrie sont différentes de celles promues lors de leur formation ,en effet, savoir vendre son idée en interne est aussi, voir plus important ,que d'être le premier a avoir eu cette idée.¹

2.4. Les pratiques fixes ou variables

Alors que les pratiques séquentielle/non séquentielle font référence au contenu des formations, les pratiques fixes /variables concernant l'évolution temporelle .les pratiques de socialisation différent, en effet, en fonction de la masse d'information et du niveau de certitude accordés au nouveau collaborateur pour les différentes étapes à franchir.

¹ Ibid. p129.

2.4.1 Pratiques fixes

Les pratiques, dans lesquels un planning précis des étapes est établi, se rencontrent dans la fonction publique .les pratiques fixes sont basés une conception rigide de ce qu'est un avancement « normal ».un individu plus long considéré comme « anormal ».il existe d'ailleurs dans certain organisations, des rôles qui sont attribués aux individus ayant échoués a l'issue de la formation.²

2.4.1 Pratiques variable

Dans le cas de pratique variables, les étapes a franchir ne sont pas notifiées au nouveau collaborateur a l'avance .ce qui vrai pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre ne sachant pas quand ils seront promus, les nouveaux arrivants cherchent des informations. Le terrain devient très fertile pour les rhumeur.les carrière des cadres dans les grandes entreprise suivent généralement ce schéma variable.

Si les étapes sont clairement identifiées. Le temps passé dans un poste est variable. Les promotions sont accordées en récompenses de bonnes initiatives personnelle est dune bonne performance.¹

2.5. Les pratiques en série et disjointe

2.5.1 Les pratiques en série :

Les pratiques en série sont la seul manière de transmettre des savoirs tacites issues de l'accumulation d'expériences .en revanche elles sont mal adoptés dans les situations qui requirrent une innovation dans le rôle, car les expériences des précédents tendent à inhiber la recherche de solutions personnelle.²

¹ Ibid. p130.

De l'autre côté de continuum, les pratiques sont dites disjointes. si le nouveau collaborateur n'a pas de prédécesseur dans son poste, et s'il doit créer lui-même son poste et son rôle.

2.5.2 Les pratiques disjointes

Les pratiques disjointes peuvent déstabiliser les jeunes salariés occupent leur premier poste, alors qu'elles peuvent tout à fait convenir à des personnes d'expériences ou des personnes acceptant de prendre de grandes responsabilités dans l'entreprise. ainsi, au sein d'une même organisation, pratique disjointe et en série peuvent cohabiter; elles ne concerneront tout simplement pas les mêmes populations.¹

2.6. Les pratiques d'investissement et de désinvestissement

2.6.1 Les pratiques d'investissement

Sont par exemple utilisées pour des personnes embauchées à des postes élevés de management ou à des postes créatifs. ces personnes ont été choisies pour ce qu'elles peuvent apporter à l'entreprise. l'organisation ne cherche donc pas à les changer, mais plutôt à utiliser leurs ressources et leurs capacités.¹

L'entrée est rendue aussi agréable que possible de façon à ne pas modifier la personnalité de nouveau membre. tous ses besoins sont satisfaits pour que le dernier comprenne qu'il est bienvenu tel qu'il est.²

2.6.2 Les pratiques de désinvestissement

sont aussi rencontrées dans des structures de grande taille. elles ont pour objectif implicite d'effacer la personnalité de l'individu et de lui inculquer des valeurs et les comportements en vigueur dans l'organisation. par exemples, les athlètes professionnelles, les professeurs d'université, les militaires, doivent

¹ Ibid, p131.

² Ibid. p131.

supporter une série d'épreuves (parfois humiliante) avant de devenir des membres respectés .ces pratiques sont aussi rencontrés dans certaines établissement de formation supérieure .le bizutage est en effet une forme de pratique de désinvestissement .en conséquence ,il se construit un sentiment de proximité ,d'intimité et de solidarité entre le s membres de ses organisations.

Si aujourd'hui, les pratiques humiliante sont choquantes et mal acceptés, elles continuent a exister sans doute car elles remplissent une fonction : en plus de « l'esprit de corps », elles assurent une intériorisation profonde des valeurs organisationnelle par chaque individu. Le contrôle n'a ensuite pas besoin d'être exercer par une autorité extérieure ; l'individu est théoriquement capable de se contrôler Ce phénomène se produit d'une part, par le départ de ceux qui ne se reconnaissent pas dans les valeurs inculquées, et d'autre part, par un engagement très fort de ceux qui restent, car il s'est traduit en actes.¹

¹ Ibid, p132.

1. Origines et Historiques

La socialisation est un concept très vaste dont il est difficile de cerner les contours pour étudier la socialisation, il est nécessaires de choisir un « angle d'attaque ». ce choix ne peut s'effectuer sans une analyse préalable des travaux déjà réalisés. Pour comprendre les différents courants de recherche sur la socialisation, il est n'nécessaires de revenir aux origines.

On peut considérer que l'étude de la socialisation commence a la fin du XIX^e siècle, lorsque le besoin de mieux connaitre les faits sociaux apparait .la socialisation n'appartient pas a une disciplines particulières, même si il est communément accepté que ses origines sont à rechercher dans le champ de la sociologie ,de la psychologie et de la psychologie social .ce que l'on peut affirmer ,que la socialisation est un concept fondamental pour les sciences sociale¹.

Dans un premier temps, le phénomène est considéré comme un processus global qui agit sur l'ensemble d'une société humaine, la socialisation correspond alors aux processus d'acquisition par lequel les individus apprennent les connaissances, les compétences et les dispositions qui font d'eux des membres

Plus aux moins efficaces d'un groupe social, c'est également un processus de transmission des rôles, des comportements des valeurs et des attitudes appropriés dans un groupe social .la socialisation permet d'une part a l'individu de s'intégrer dans la société et d'autre part, a la culture de se transmettre, la socialisation se produit donc par un double mouvement de transmission et d'acquisition².

¹ LACAZE Delphine, le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle. (Thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix –Marseille III, le 15 décembre 2001, p48.

² Ibid, p48.

Certains adoptent un point de vue « idyllique » en considérant que la socialisation est bénéfique à la fois à l'individu et à la société, les individus Cohésion en intégrant les nouvelles générations .il est rare que, dans une société Profitent des avantages .de la vie sociale et la société maintenant sa culture et sa tous les individus soient bien socialisés mais il suffit qu'ils soient en nombre suffisant pour que les structures sociales fonctionnent .la socialisation n'est jamais totale et laisse certains individu de coté .ainsi, d'autre s adoptent un point de vue plus critique et voient dans la socialisation .un moyen par lequel le groupe accroît son contrôle sur l'individu .la société contraint l'individu a se comporter selon ses normes et limite la liberté individuelle .ceux qui refusent cette privation de liberté relative sont refoulés a la marge de la sociétés .¹

Dans un second temps, confrontés à la complexité du processus de socialisation, les es chercheurs ont considéré des contextes particuliers. C'est ainsi que sont apparus successivement les domaines de recherche sur la socialisation professionnelle et sur la socialisation organisationnelle.²

1. les précurseurs de la pensée de la socialisation organisationnelle

Le concept de la socialisation se retrouve, d'une façon ou d'une autre, au cœur des problématiques des différentes sciences sociales et a été abordé de diverses manières par les fondateurs des sciences sociales. Auguste Comte (1798-1857), Emile Durkheim (1858-1936), Karl Marx (1818- 1883), Max Weber (1864-1920), Ferdinand Tönnies (1855-1936), Sigmund Freud (1856-1939) se sont tous intéressés au processus de socialisation de l'homme dans son milieu social .selon les traditions des différentes sciences sociales ,c'est tantôt la transmission de valeurs ,de règles ,de comportements et d'attitudes par le groupe social tantôt l'acquisition de ces éléments de la culture par l'individu qui

¹Ibid, p48.

²Ibid, p49.

est étudiés ,ainsi ,les différents champs de littérature sur la socialisation peuvent être distingués en fonction de leur positionnement par rapport a dialectique individu /société.¹

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

De l'autre cotés, l'individu peut être considère comme l'unité originelle de la réalité sociale (les psychologues).ce positionnement a sans doute été influencé par l'émergence de la contestation sociale, la compréhension de la réalité sociale nécessite alors une analyse au niveau individuel.

Enfin, érigées comme tentatives de dépassement de cette dialectique, d'autre théories ne supposent pas la prédominance d'une unité d'analyse sur l'autre, ce sont notamment les théories issues de la sociologie interactionniste. Elles permettent de comprendre la construction de l'identité des individus à travers leurs interactions sociales.²

2.1. Les premiers sociologues « une prééminence de la société sur l'individu plus au moins marquée »

Pour illustrer les premiers travaux en sociologie, en rapport avec le dialectique individu/société dans l'étude de la socialisation, nous avons retenu Marx, Durkheim et Weber, les théories de ces trois auteurs progressent d'un individu soumis à la société vers un individu autonome, intégré dans la société moderne.³

¹ Ibid, p49.

² Ibid, p48.

³ Ibid, p50.

1.1.1. Karl Marx « le déterminisme impersonnel du capitalisme »

Marx a été souvent cité dans les manuels de sociologie ainsi que dans des publications portant sur la socialisation pour sa vision impersonnelle de la société. Selon lui, la vie matérielle domine le développement de la société, par son travail, l'homme se produit la société.

L'anatomie de la société doit être recherchée dans l'économie politique,

La conscience individuelle est formée par les structures sociales, indépendantes des individus.¹ Marx intègre le phénomène total de la société dans l'activité économique, activités régies –dans les terrains étudiés par l'auteur –par un seul type de structure globale : le capitalisme concurrentiel.

Ainsi, le travail de Marx, qualifié de sociologie économique, insiste sur la prédominance des mécanismes impersonnels dans la régulation des interactions sociales. La plupart des travaux ensuite réalisés sur la socialisation sont en opposition avec la vision de Marx. Ainsi, Marx a permis le développement de courants de recherche qui, s'inscrivant à l'encontre de sa vision impersonnelle, insistent sur l'importance des relations sociales dans le processus de socialisation.²

2.1.2. Emile D Durkheim : du déterminisme vers une autonomie relative des individus

Durkheim (1858-1917), qualifié de « père de la sociologie moderne » par Mucchielli (2000), affirme son ambition de fonder une science autonome des sociétés humaines : la sociologie. « La problématique initiale de Durkheim met l'accent sur les questions posées par le processus qui, tout en permettant l'individualisation, assure la cohésion sociale propre à la forme moderne de la solidarité. Cette interrogation le conduit à élaborer dans la division du travail

¹ Ibid, p50.

² Ibid, p 50.

social et dans le suicide une théorie que l'on peut qualifier de théorie de la socialisation ».¹

Dans de la division du travail social, Durkheim s'interroge sur les rapports entre l'individu et la solidarité sociale : « comment se fait –il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? »

La premier forme correspond a une société fortement intégrée, de type traditionnel, ou les individus sont semblables et partagent la même « conscience commune ».la seconde, caractéristiques de la société industrielle, repose sur la différenciation des taches et des individus qui les accomplissent .la spécialisation induit la particularisation des individus qui de se fait, deviennent plus autonome².

Pour établir une preuve de l'évolution des formes de solidarité sociales, Durkheim choisit un indicateur, le droit .il distingue le droit répressif qui juge le crime, lui – même symbole de la rupture du lien de la solidarité sociale –du droit Coopératif qui régit par un système de règles juridiques, les rapports coopératifs dérivés de la division de travail.³

Durkheim pense que « la prépondérance du droit répressif sur le droit coopératif doit être d' autant plus grande que le type collectif est plus prononcé est que la division de travail est plus rudimentaire . inversement ,a mesure que les types individuels se développent et que les taches se spécialisent.la proportion entre l'étendue de ces deux droits doit tendre a se renverser .or, la réalité de ce rapport peut être démontrer facilement ».au terme de son analyse, Durkheim montre que la « conscience commune »de la solidarité mécanique laisse effectivement la place aux diverses personnalités individuelles qui se

¹ Ibid. P50.

² Ibid, p50.

³ Ibid. p51.

développent avec l'essor de la division du travail .la solidarité organique (qui remplace la solidarité mécanique) suppose alors une internalisation des valeurs et une collaboration volontaire des individus .tout en devenant plus autonomes, les individus partagent une plus grande interdépendance ; leur avenir repose sur la collaboration positive de chacun des membres de la société. ¹

Dans le suicide, Durkheim (1930) approfondit ce dualisme par une théorie de la socialisation qui oppose intégration et régulation sociale .par le phénomène de l'intégration, la société attire l'individu vers elle, elle l'intègre et le tient sous sa dépendance ».membre d'une société, les individus ne peuvent pas disposer d'eux même a leur fantaisie .se sacrifice est compensé par les avantages de vivre en sociétés. « Dans une sociétés cohérente et vivace ,il y'a de tous a chacun a tous un continuel échanges d'idées et de sentiments et comme une mutuelle morale ,qui fait que l'individu ,au lieu d'être réduit a ses seuls forces ,participes l'énergie collective et vient y reconforter la sienne quand elle est a bout ». Par le phénomène de la régulation sociale, la société régule et harmonise les comportements des individus .la sociétés joue un rôle modérateur en exerçant une autorité morale sur les individus .cette autorité morale vise, entre autre, a limité les passions, assurer la justice et légitimer l'ordre social.

Ces deux processus parallèles de socialisation, intégration et régulation, interviennent a trois niveaux : au niveau de la morphologie sociale, de la psychologie sociales et des représentations.²

Durkheim conçoit le suicide comme l'chèque de la socialisation ; il représente la rupture du lien entre l'individu et le groupe .en, effet Durkheim montre que l'influence des causes extra-sociales est quasiment nulle (facteurs individuels tels que la folie ou la race et états du milieu physique tels que le

¹ Ibid.p52.

² Ibid.P52.

climat).cette conception lui permet d'élaborer une typologie des formes de suicide en fonction des déficiences du processus de socialisation.

Durkheim montre, par l'usage des statistiques, que « le suicide varie en raison inverse du degré d'intégration des groupes sociaux dont fait partie l'individu ».

Durkheim constate que l'on se suicide plus en ville qu'à la campagne, plus si l'on est célibataires que si l'on est marié .plus si l'on est marié sans enfants

Qu'avec, plus si l'on n'appartient à aucune religion que si l'on est intègre dans une communauté religieuse. On se suicide moins lorsque le pays est en guerre que lorsque 'il est en paix ; les liens sociaux se resserreraient en temps de guerre.¹

Une des contributions importantes de Durkheim est d'avoir montré, dans sa thèse de la division de travail social, que l'autonomie croissante des individus dans les sociétés modernes ne résulte pas d'une absence de règles mais bien au contraire de leur intériorisation et de leur coopération volontaire de ses membres. En, effet, par son étude du suicide, Durkheim confirme que l'absence de normes (anomie) est une déficience du processus de socialisation pouvant déboucher sur l'auto-anéantissement .dans la société industrielle ,la collaboration entre les individus exige un consensus sur des valeurs et un certain contrôle social .la différenciation sociale (Co-émergente avec le développement de l'individualité) permet aux individus d'exercer leur jugement et de choisir entre plusieurs normes et plusieurs valeurs .ainsi ,la division du travail ,plutôt que de favoriser la conformité, au contraire ,accroit la diversité entre les personnes et entre les groupes .²

¹Ibid, p52.

² Ibid ,p53.

Enfin, concernant la dialectique société /individu, la pensée de Durkheim est orientée par l'idée d'un social prééminent sans que toute fois l'individu n'y soit nié : « d'une manière générale, nous estimons que le sociologue ne s'est pas acquitté de sa tâche tant qu'il n'est pas descendu dans le for intérieur des individus afin de rattacher les institutions dont il rend compte à leurs conditions psychologiques. À la vérité, l'homme est pour nous moins un point de départ qu'un point d'arrivée » ,Durkheim part des caractéristiques de l'ensemble social pour aboutir à l'analyse de l'individu (holisme Méthodologique).le positionnement de Durkheim est un progrès par rapport à celui de Marx dans le sens où une plus grande place est accordée à l'individu, mais la liberté de détermination de ce dernier nous semble encore insuffisante.¹

2.1.3. Max Weber et la rationalisation dans les sociétés modernes

Weber, décrit comme « sociologue de la modernité » par Dortier, refuse de penser la société humaine comme un tout fonctionnel et unifié. Considéré par Dortier comme le père de la sociologie allemande, il s'oppose au déterminisme prôné par Marx et Durkheim ; le hasard et la décision individuelle ont leur place dans la sociologie de Weber.²

Plusieurs lectures de l'œuvre de Weber, « abondante mais en friche », sont possibles. Une partie des travaux de Weber a été motivée par la question : en quoi consiste la singularité de la société moderne ? Dans un chapitre intitulé « la mentalité de la société technologique » Rocher explique que Weber répond à cette interrogation par le concept de rationalité opposé à celui de traditionalisme : « la rationalité se fonde sur la conviction que les choses trouvent leur explication en elles-mêmes et non en dehors d'elles, que ce soit dans le mythe ou dans la tradition ». Pour Dubar, le concept de rationalisation des sociétés modernes est un apport important de Weber. L'analyse de

¹Ibid, p54.

² Ibid. P54.

l'opposition entre la socialisation « communautaire » et la socialisation « sociétaire » permet d'expliquer les impacts de la rationalisation .ce détour permet également de situer le concept de socialisation dans la conceptualisation de Weber. Ainsi, le premier type de socialisation, c'est-à-dire l'entrée en communauté, Consiste en l'internalisation de coutumes et de valeurs partagées par une communauté ;

Le second type, l'entrée en société, implique le respect de règles régissant l'activité de la société.¹

3. Les processus cognitifs de la socialisation organisationnelle

Concernant les processus cognitifs de la socialisation organisationnelle, on relève d'une part, les processus d'élaboration du sens (sens making) et d'autre part, les stratégies de gestion de soi (self- management).²

Louis (1980) considère la socialisation organisationnelle comme un processus cognitif de rationalisation par le salarié qui tente ainsi d'attribuer du sens à son nouvel environnement social .autrement dit, il se centre sur le rôle des attentes du sujet lors de son entrée dans l'organisation .ces recherches établissent une distinction entre attentes irréalistes, attentes insatisfaites et attentes satisfaites pour mettre en évidence leurs incidences respectives sur la réussite de l'insertion professionnelle .cette approche place l'individu au cœur du processus de socialisation organisationnelle en se focalisant sur la manière par laquelle le nouvel entrant apprend et donne du sens à son environnement .elle décrit le processus psychologique que vit le nouveau et considère la socialisation organisationnelle en se focalisant sur la manière par laquelle le nouvel entrant

¹ Ibid., p55.

² BUI Thi Hong Thai, conduite de socialisation organisationnelle des jeunes diplômés vietnamiennes, rôle de l'autoreprésentation des rôles des femmes, des attentes de rôle professionnels perçues de la part des employeurs et de sens de travail, (thèse de doctorat),présentée est soutenue à l'université de Toulouse II, le 21 décembre 20120,p85.

apprend et donne du sens à son environnement .elle décrit le processus psychologique que vit le nouveau et considère la socialisation organisationnelle comme un processus « d'attribution de sens » visant à réduire le stress ressenti lors de l'entrée dans une nouvelle organisation .elle analyse la socialisation organisationnelle en donnant un rôle primordial à l'information .¹

Selon Louis (1980), l'information constitue l'élément central du processus cognitif d'attribution de sens, ses travaux s'inscrivent toutefois dans un cadre théorique où l'individu a un rôle réactif dans le processus de socialisation, réagissant simplement aux signaux de son nouvel environnement .dans ce modèle de Louis, le changement, le contraste et la surprise constituent les éléments à l'origine de l'attribution de sens.²

Le changement fait référence aux différences objectives identifiées par le nouveau, entre les caractéristiques de son nouveau et de son ancien cadre de travail .il s'agit de différences évidentes comme le lieu, l'adresse, le téléphone, le titre de nouveau, son salaire, la description de son emploi ,le secteur d'activité de sa nouvelle entreprise...il s'agit donc de changements connus à l'avance qui requièrent des ajustements, plus la quantité d'éléments différents est importante ; plus la quantité d'éléments différents est importante, plus l'ajustement du nouveau sera important .si Louis fait remarquer que le changement vécu par un étudiant qui obtient son premier emploi lorsqu'il décide de commencer sa carrière professionnelle ,nous considérons qu'il sera plus important que pour une personne qui change d'organisation professionnelle ,nous considérons qu'il sera plus important lorsque le sujet ,pour sa première entrée au travail ,exerce un emploi qui ne correspond pas à sa formation ,ni à ses compétences. ³

¹Ibid, p85.

²Ibid.p 85.

³Ibid, p86.

Le contraste est défini en références a des différences subjectives ressenties par le nouvel entrant ,son nouveau et son ancien contexte de travail ,il s'agit de différences qui ne peuvent pas être connues a l'avance .autrement dit ,les contrastes émergent au contact du nouvel environnement .plus il ya de différence entre l'ancien et le nouvel entourage ,plus le nouveau doit fournir des efforts pour s'adapter .¹

La surprise correspond aux réactions effectives a toutes différences correspondent a des changements ou contraste .la surprise peut porter sur le travail, sur l'organisation ou sur soi, il s'agit de la différence entre les anticipations d'un individu et ses premières expériences dans le nouvel environnement .elle peut être positive ou négative selon que la réalité déçoit ou surpasse les attentes .selon Louis, elle est nécessaires pour l'adaptation des nouveaux entrants.

Pour comprendre comment les nouveaux entrants affrontent les changements, les contrastes et dépassent les réactions de surprise qui en découlent, Louis s'interrogent sur la manière selon laquelle les individus affrontent le « normal », la situation de tous les jours, non surprenante .selon lui, la surprise est une partie inévitable de l'expérience d'entrée organisationnelle des recrues .il suggère que le processus de socialisation organisationnelle est caractériser par une réflexion relativement intense pour guider les actes des recrues .ce processus de pensée particulier est désigné comme « l'attribution du sens ».

Selon Baubion_Broye et Hajjar (1998), l'intérêt du modèle de Louis est d'examiner les processus par lesquels le sujet élabore des interprétations,

¹ Ibid.p86.

cherche à attribuer un sens à la surprise pour faire face à l'incertitude, source de déséquilibre psychologique.¹

Quant aux stratégies de gestion de soi, elles renvoient chez Ashford et Black (1996) à un processus cognitif de contrôle, complétant de la sorte la définition comportementale qu'en donnent Saks et Aschforth (1996,1997) au travers de l'observation de soi, de l'auto-sanction, de l'autopunition, de la définition de la définition des buts et de l'entraînement. Il s'agit alors, pour le sujet, d'appréhender de manière plus positive sa nouvelle situation en contrôlant l'interprétation ou l'évaluation cognitive qu'il en fait. Une telle stratégie fait référence aux processus « d'évaluation primaire » de Folkman (1984) ou « d'illusions positives » de Taylor et Brown (1988). Évaluer de façon positive la nouvelle situation alors que le niveau de contrôle « réel » reste inchangé, permet de « voir les choses » différemment, de considérer les événements comme des opportunités ou des challenges et non comme des problèmes ou des menaces. Ceci favorise, dans des situations stressantes telle que peut l'être l'entrée dans une nouvelle organisation de travail, l'accroissement du niveau de confiance en soi et du sentiment d'efficacité au travail. En bref, les stratégies de gestion de soi permettent aux sujets d'interpréter positivement leur situation.²

4. les domaines

Émergeant des définitions basées sur le contenu, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. L'approche processuelle reste incomplète car elle n'indique pas précisément en quoi consiste le fait d'être socialisé. Fischer (1986) comble ce déficit par un article récapitulatif ou les domaines de socialisation

¹Ibid, p 86.

² Ibid. P87.

sont définis comme « ce qui est appris et ce qui modifié au cours de la socialisation ».elle abouti a quatre dimensions .¹

- 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 contrat psychologique »s'établit de façons implicites et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation.
- Les valeurs de groupe ,les normes le fonctionnement ,les amitiés :le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues ,s'intégrer au groupe de travail ,comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié .découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation « l'intégration social » est évaluée par des communications et des comportements perçues 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 .²
- Comment faire le travail, compétences 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 a son lieu de travail .il est aussi parfois n'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 taches .
- Changement personnel relatif a l'identité et a l'image de soi : l'arrivée dans une nouvelle situation de travail s'accompagne d'une évolution de

¹ DELOBE Nathalie et autre, comportement organisationnelle, contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle, volume1, édition DE BOECK, Bruxelles, 2005, p279.

² Ibid.,p279.

l'identité individuelle .a ses débuts dans une 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 .^{2 1}

- Des modèles plus récents intègrent la maîtrise de son rôle, apparue comme une dimension distincte de la maîtrise des tâches de son emploi .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 de 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.²

5. Les étapes reconnues

La socialisation étant un processus de transition et de changement, plusieurs chercheuses se sont interrogées sur les différentes phases ou stades de ce changement.

5.1. Première étape : la socialisation anticipée

Les chercheurs constatent que la socialisation organisationnelle débute avant l'entrée d'un individu dans sa nouvelle organisation .l'étape dite de la « socialisation anticipé » dure en moyenne un mois et commence lors de la formation initiale et du recrutement.³

¹ Ibid. p280.

²DELOBE Nathalie et autre, op.cit., p280.

³GUEREFEL –Henda Sana et autre, « la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues» .in RIMHEL, Revue Interdisciplinaire sur le management et l'humanisme 4, novembre /décembre 2012, p6i.

Elle est caractériser par une enquête d'information par le jeune sur l'entreprise ou il souhaite travailler avant même d'y être embauché. Elle est également pour la future recrue, une étape de préparation a l'entrée dans la vie active .en, effet cela se passe notamment lors des stages en entreprise, par ailleurs, c'est aussi l'étape de 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 d'être 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. En effet, l'entreprise communique au candidats des informations sur son fonctionnement, ses valeurs ainsi que les membres qui la composent et donc c'est une opportunités pour le nouveau d'accumuler ses information pour mieux connaitre l'organisation .de son coté, la nouvelle recrue profite de l'occasion pour confronter ses propres valeurs avec c'elle de l'organisation .c'est la raison pour laquelle, on parle « de contrat psychologique » .¹ dans la plupart des cas comme le stipule ,l'information communiqués aux nouveau arrivants ,en ce qui concerne les valeurs de l'entreprise ,ne correspond pas toujours a ce qui se passent réellement dans l'organisation ,afin de combler rapidement les postes, les entreprise préfèrent véhiculer dans les universités ,des information positives sur leur propres image plutôt de se coller a une représentation fidele des réalités de l'entreprise qui pourraient leur porter préjudices.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 effectives dans l'organisation.²

¹ Ibid. p86.

² Ibid. p61.

5.2. La deuxième étape : la confrontation initiale

Il s'agit d'une période qui peut être critique de part sa capacités à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs organisationnelle de son recruteur, elle dure en moyenne six moi et marque le début de deuxième

Étape consistant en l'acquisition de la culture de l'entreprise, du rôle des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe. La maitrise de ces éléments par la nouvelle recrue est une condition fondamentale pour réussir l'intégration .en effet, est le moment de l'intégration ,le moment ou le nouveau salarié se confronte a la réalité de l'entreprise .dans cette étape , l'organisation et la nouvelle recrue ont un chacune un rôle a 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 cotés ,les jeunes recrues doivent trouver des tactiques pour s'intégrer rapidement et devenir de membres efficaces dans l'organisation.¹

5.3. La troisième étape : la résolution de conflits

Est le dernier stade appelé « management des rôles »par Feldman (1976), « acceptation mutuelle »par Schein (1878) et « adaptation »par Louis (1980).cette étape dure en moyenne deuze mois.

Selon Fabre (2005),la nouvelle recrue a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle ,des attitudes, des valeurs et des comportement compatible avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquelles elle est potentiellement confrontée ,au cours de cette étape ,la jeune recrue a déjà assimilée le contenu de la socialisation et se trouve

¹ Ibid, p62.

en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation.¹

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 se 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.²

¹Ibid., p62.

² Ibid,p62

1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés. Le service interne ou le cabinet externe chargé de recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers qui permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies¹.

2. La négociation de l'engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les services qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties².

3. La signature de contrat

Depuis 1993, une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre de salaires ou la

¹ PERITTI J.P., gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, Paris, 2007, p80.

² Ibid., p80.

Description sommaire du travail, la date de début du contrat ,les divers élément du salaire et la périodicité du versement ,la durée du travail journalière ou hebdomadaire .

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- .contrat a durée déterminée.
- . contrat de travail temporaire
- contrat a temps partiel
- contrat de professionnalisation, etc.

Certaines conventions collectives exigent la rédaction d'un contrat écrit.

Certaines clauses peuvent être introduites lorsque la fonction le justifie : clause de mobilités en prévision de futurs déplacement, clause de non concurrence, clause de dédit en cas de formation onéreuse, clause de l'exclusivité, clause relative aux inventions du salarié, clause de responsabilités personnelle, etc. ¹

4. préparation de l'accueil

la préparation a l'accueil consiste a organiser l'environnement de travail du nouvel employé .cette étape ,préalable a l'accueil ,est importante car l'employé constate qu'il était attendue et que son arrivée a été planifié .il doit disposée des son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tache .

Puisque certains secteurs nécessitent une main d'oeuvre spécialisé, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé .tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

¹ Ibid., p 81.

Le fait de jumeler l'arrivant a un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail .le choix de parrain doit être déterminée a l'avance .il s'agira d'un employé expérimentée, qui sera en mesure de répondre a toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé.

Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques. Le system de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminuer l'anxiété du nouvel employé .le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape de l'intégration avec la personne désignés comme parrain .ensembles, ils détermineront les renseignements essentiels a transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivants :

1. que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
2. quels sont les objectifs poursuivis ?
3. que doit connaitre le nouvel employé concernant ses taches ?

Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.

5. L'accueil

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

L'employé doit se sentir encadré et prés en considération .il rencontrera d'abord son supérieure immédiat .ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise, il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les

services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités .puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant¹.

6. L'intégration

L'intégration d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé .au court de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habilités, 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 connaître ce qui est attendu de, l'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année .c'est dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général.

La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat, la durée n'est pas réglementée par les textes légaux, elle est fonction des usages et des conventions collectives ou d'usage.les parties conservent leur liberté pour la fixer².

¹ [http://www.technocompetence.qc.ca/guides/grh/module 04-accueil intégration .PDF](http://www.technocompetence.qc.ca/guides/grh/module%2004-accueil%20int%C3%A9gration.PDF).

² PERETTI, j, M, op.cit, p82.

7. Les étapes clés du processus d'intégration dans les entreprises

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

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.

Cinq domaines dans lesquels la nouvelle recrue va devoir S'intégrer :

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **La dimension juridique** : l'organisme d'accueil devra mettre à disposition du nouveau

6. **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.¹

8. Le double enjeu de l'intégration

L'intégration d'un nouveau collaborateur dans une entreprise représente un double enjeu, pour les entreprises et pour les salariés.

8.1. Des enjeux stratégiques pour les entreprises

Selon Peretti (2006) il peut être préjudiciable de négliger les phases postérieures au choix définitif du candidat. En effet, lors d'un recrutement l'intégration fait partie du processus et cette dernière étape permet de finaliser le recrutement de la nouvelle recrue. Alors quels sont les réels enjeux de l'entreprise à consacrer du temps à son intégration. Plusieurs enjeux peuvent être observés.

Tout d'abord, l'intégration représente des enjeux économiques pour les entreprises notamment au niveau du coût du recrutement. En effet, selon l'APEC (2012) 20% des recrutements des cadres se soldent par un échec. Sachant qu'un recrutement coûte entre 60K€ et 100K€, l'enjeu économique est de taille. Ce guide de l'APEC révèle que selon une enquête ANDRH 2010, 25% des cadres ne bénéficient d'aucun moyen ou processus formalisé pour leur prise de poste. Une autre enquête du Cabinet Mercuri Urval de 2012 déclare que près d'un cadre sur deux a songé à quitter son poste avant la fin de la période d'essai.

¹ Caroline Cordier. Les enjeux strat_egiques de l'int_egration des nouveaux collaborateurs. Gestion et management. 2013. <dumas-00933664>.p15.

Ces chiffres parlent d'eux même, le manque d'accompagnement et une intégration non formalisée peut conduire à un échec de recrutement, c'est pourquoi l'enjeu pour les entreprises est important. Le Cabinet Sia Partner (2011) souligne également qu'accompagner le nouvel embauché dans sa prise de fonction permet aussi de le rendre plus rapidement opérationnel, productif et autonome. En effet, une intégration efficace va permettre de développer la performance au travail du nouveau salarié avec pour objectifs de le rendre rapidement performant, compétent et opérationnel dans son activité.¹

De plus, au-delà de minimiser les coûts liés aux échecs de recrutement, l'intégration permet également d'éviter le turnover. Cet objectif est important pour de nombreuses entreprises comme le souligne Org'Integra car cela est lié à leur enjeu de réputation. Selon ce cabinet de conseil RH, la réputation de l'employeur fait partie de l'attractivité de l'organisme et « un turnover important dû à des problèmes d'intégration peut ainsi compromettre, à terme, la capacité de l'entreprise à trouver des candidats ». Soigner son image employeur et communiquer sur l'intégration en interne et en externe est donc très important pour les employeurs qui souhaitent attirer de nouveaux collaborateurs.

D'autres enjeux, et pas des moindres sont liés aux Ressources Humaines et peuvent être portés sur l'interne ou bien sur l'externe. Le club d'entreprise *Face Loire Atlantique* indique que d'un point de vue interne, déployer un processus d'intégration va permettre de fédérer et mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise, de favoriser l'ouverture des salariés de l'entreprise aux problématiques des populations, et de fidéliser les collaborateurs nouvellement embauchés. Concernant les enjeux externes pour les entreprises, l'intégration peut également permet de s'inscrire « dans une approche anticipatrice et participative des besoins ». L'intégration et l'accompagnement

¹ Ibid, p16.

du nouvel arrivant va également permettre au manager de valider l'embauche en situation réelle et d'ainsi décider de la poursuite du contrat au-delà de la période d'essai.¹

Investir du temps et de l'attention pendant la période d'intégration représente de multiples enjeux pour les entreprises mais ces enjeux sont également non négligeables pour les salariés.

8.2. Un engagement important pour les salariés

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a une incidence importante sur l'avenir de la collaboration entre l'entreprise et le nouveau salarié. En effet, l'intégration représente des enjeux importants pour les salariés qui arrivent dans une nouvelle entreprise car ils ont des attentes par rapport à celle-ci. L'intégration va permettre au nouvel embauché de trouver sa place dans l'entreprise et de se familiariser avec le nouvel environnement qui l'entoure.

Ainsi la qualité de l'intégration va impacter la durée dans l'emploi, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission. Il y a deux objectifs principaux à réaliser une bonne intégration pour le salarié d'après Lacaze (2010) : Tout d'abord l'apprentissage de l'emploi afin d'acquérir les compétences nécessaires au nouveau poste et ainsi assurer une bonne immersion, Puis l'intégration sociale qui représente également un enjeu important dans le but de trouver sa place dans l'organisation.

8. 3. Des enjeux mutuels

Tout nouveau salarié arrivant dans une entreprise possède des attentes et des besoins. Pour Lacaze et Perrot (2010), les enjeux des parties prenantes sont mutuels car toutes deux souhaitent voir perdurer cette nouvelle collaboration. De

¹ Ibid, p17.

plus, les auteurs nous prouvent par le tableau suivant que les besoins individuels des nouveaux collaborateurs sont en adéquation potentielle avec les objectifs de l'entreprise.

Les besoins des nouveaux recrutés en termes d'intégration correspondent bien avec les objectifs des entreprises. Une des besoins majeurs des nouveaux est l'accompagnement dans l'apprentissage, et face à cela, l'entreprise à un objectif:

Rendre opérationnel rapidement le nouveau collaborateur et le former au métier afin de développer sa performance au travail. De plus, renforcer la cohésion en créant un réseau de nouveaux, en faisant connaître la nouvelle génération aux managers va venir combler le besoin de soutien, d'accès à l'information et améliorer l'ambiance au travail, ambiance à laquelle les nouveaux sont très sensibles. Les nouvelles recrues ont également un besoin de connaître et comprendre les valeurs de leur nouvelle entreprise. En parallèle, faire connaître l'entreprise est un enjeu important pour les organisations car cela suscite l'adhésion et favoriser le sentiment d'appartenance des salariés entrants.

L'intégration représente donc des enjeux pour les nouveaux collaborateurs qui ont des besoins en adéquation avec les objectifs des entreprises. Cependant, bien que les enjeux soient importants dans la majorité des entreprises et pour la plupart des nouveaux collaborateurs, les méthodes d'intégration restent variables.¹

¹ Ibid, p18.

CHAPITRE V : présentation de l'entreprise « MAC-SOUM »

1.1.1. Historique :

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses ; c'elles d'investir dans tout les secteurs afin d'éviter toute dépendance économique .c'est dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'AKBOU a vu le jour .elle est entrée en production en 1979.en 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance a plusieurs entreprises à savoir :

- ENIPEC
- EMAC
- MAROQUINERIES
- DISTRICH

Vu la configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie de marché) (l'EMAC a donné naissance a plusieurs entreprise autonomes dont MAC- SOUM fut née et libre de ses décisions en1997.

1.1.2Positionnement géographiques de l'entreprise :

Le complexe MAC-SOUM est situé sur la route national N26 environ 08km de la ville d'AKBOU et a 500km de la voie ferrée (SNTF)

1.1.3 La superficie de l'entreprise

L'usine occupe une surface totale de 106134.

1.1.4 Domination :

L'entreprise de manif acteur de chausseurs ou article de chaussure par abréviation MAC –SOUM exemple « EMAC »(entreprise manufacture d'article chausseurs) est une action ou capital de 100000000DA(cent millions de dinars)

1.1.5 Le statut juridique :

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et dispos de diverses attitudes pour développer ses stratégies et indépendamment de l'état, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe industriel « Leather Industrie ».

1.1.6 La nature de l'activité :

L'activité principale de l'entreprise repose sur l'investissement et la commercialisation de la chaussure.

L'activité secondaire de l'entreprise repose sur la production et la commercialisation de colle de toutes formes et autre comme (porte pièces, pièces de rechange, cabinets, polisch).

1.1.7 Les différents produits fabriqués :

Le complexe est équipé d'un nombre très important des machines et d'ateliers :

A-la chaussure de sécurité.

B-la chaussure de ville.

C -la chaussure textile.

D-un atelier de fabrication de colle et polis.

E-la fabrication des formes et de semelle.

1.1.8les différentes direction de l'unité :

L'entreprise MAC-SOUM se compose de plusieurs directions et départements : direction générale, direction commerciale, direction des ressources humaines, direction de comptabilité et finance, département de production et département de maintenance.

1.1.9 L'effectif employé :

Le complexe de MAC-SOUM emploie un effectif de 232a la fin de mois de janvier 2012, qui se trouve dans les différentes postes, elles se divisent comme suit :

- Cadre dirigeant 01
- Cadre moyen 11
- Agent de maîtrise 10
- Agent d'exécution 147
- Cadre supérieurs 07

1 1.10 l'organisation de l'entreprise :

A-régime de travail

Le travail est organisé en équipe et en fonction des taches des ateliers, la plupart des taches effectuées de 08H00 16H00.

B.la production annuelle :

A.la coupe : 600paires.

B .piqueurs : 400 j'jusqu'a 500paires par jours.

C. montage : 400paires par jours.

C. l'importance de MAC-SOUM :

L'importance de l'entreprise MAC-SOUM malgré sa petite taille, cela n'est pas empêché qu'elle aura beaucoup d'avantage.

1. Au niveau de l'économie locale :

L'entreprise MAC-SOUM est le première usine a AKBOU, elle est le symbole du développement, son rôle consiste :

- Diminuer le taux de chômage dans la région.

- Amélioration de pouvoir d'achat et les conditions de la vie des travailleurs et de leurs familles.
- Contribution a la formation des travailleurs et l'éducation d'enfants (colonies de vacances, excursions...).

2. au niveau de l'économie nationale :

Elle peut être saisie du poids de gain en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale pour l'intégration au sein de la production d'une majeure partie de matière première et accessoire du produit (cuir ,textile ,synthétique)

Cette intégration présente 6,25 du produit nationale .la fabrication de colle au sein de l'entreprise a permet la satisfaction des besoins de marchés.

1.1.11 Etude des différents départements de l'entreprise :

A. Direction générale :

Elle est assurée par le président directeur général (PDG) ,il est dirigeant principal de l'entreprise ,il exerce ses fonctions sous le contrôle de conseil d'administration et des assemblées générales, il veille sur la bonne gestion de l'entreprise ,comme il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY.

Il veille aussi a l'amélioration continue de la rentabilité et de la productivité de l'entreprise.

B. Secrétariat :

Elle est chargée d'une mission d'un intermédiaire entre la direction générale et les différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et la distribution de tous les courriers arrivés et départs ainsi que le procès verbaux de réunions .elle est responsable de l'organisation de l'agenda du P.D.G pour d'éventuelle rendez- vous.

C. Section moyens généraux :

La section moyenne générale est chargée par :

- ✓ Gestion du transport personnelle est de marchandise.
- ✓ Etablissement des bons de commandes pour l'approvisionnement de carburant, des huiles, fourniture de bureau.
- ✓ Gestion de l'entreprise des équipements et bureau et des bâtiments administratifs.
- ✓ Hygiène et net oignement des locaux.

D. Sous direction hygiène et sécurité :

Elle est liée directement à la direction générale ayant pour taches suivant :

- ✓ Définir les normes de sécurités de chaque poste de travail
- ✓ Veuille à la sécurité et au respect des règles d'hygiène.
- ✓ Intervenir a chaque incident.
- ✓ Etablissement de rapport mensuel des accidents de travail.

E. Contentieux :

Elle est chargée de :

- ✓ Initier toutes les actions de défenses des intérêts des entreprises a l'amiable ou par voie judiciaire.
- ✓ Assainir les dossiers contentieux (fiscaux et parafiscaux) aussi que l'établissement d'acte notaire relatif aux terrains d'implantation de l'unité.
- ✓ Suivre l'évolution des litiges financiers et leur règlement avec les tiers (les clients, fournisseurs, prestataires.)

F.Département achats et approvisionnements :

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition et divers services de l'entreprise en matière des fournitures suivants les besoins expriment.

La mission de département achat et de surveiller tout les besoins de services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks avant d'entamer la procédure d'achat.

1. Le rôle de l'approvisionnement :

Les rôles de l'approvisionnement c'est :

- .l'aquisition des biens et des services nécessaires a l'activité de l'entreprise,
- .éviter toute rupture de stocks et toute perturbation dans le bon fonctionnement des services.

1. La prés-enquête :

Cette étape nous a permis de connaitre notre terrain d'investissement, on a fait une visite de certains département et services de l'entreprise MAC –Soum et leur mission.

Au cours de cette prés -enquête, on a réalisé quelle que entretien d'exploration avec 03 cadres aux services personnel et quelques salarie pour avoir des donnée nécessaires pour continuer notre étude dans des conditions favorable qui va nous permettre de cerner notre problématique et émettre nos hypothèse.

2. le temps et la durée de l'enquête :

La durée de notre enquête est de 30jour, elle a commencé de 14/04/2016jusq'au 13/05/2016.durant laquelle on a effectué des visites

programmer ou on a eue l'accès et le contact direct avec notre objet d'étude, cela nous a permis de recueillir le maximum d'information et des connaissances concernant le domaine de la gestion des ressources humaines.

3. conception et discussion de guide d'entretien et de questionnaire :

a. Entretien

Le guide d'entretien est constitué d'un ensemble de questions (thèmes) de type ouvert et fermé, on a utilisé des entretiens avec la catégorie cadre et les chefs du groupe les plus expérimentés au sein des ateliers.

Notre guide d'entretien est divisé en deux parties, la première comporte les données personnelles, avec quatre questions sur les caractéristiques de nos enquêtés qui comprennent le sexe, situation familiale, catégorie socioprofessionnelles, et service d'affectation.

La deuxième partie nous avons posé 06 questions, relatives à notre première hypothèse qui est le formel.

b. Questionnaire

Le questionnaire dans notre recherche est destiné à la catégorie des nouvelles recrues dans l'entreprise MAC-SOUM.

Il est composé de deux parties la première pour les données personnelles avec six (06) questions qui contiennent les caractéristiques de notre population d'études. La deuxième partie est composée de dix-huit (18) questions fermées relatives à la deuxième hypothèse qui est l'informel.

5. Les difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre recherche nous avons rencontrés quelques difficultés :

- Le retard de trouver un organisme d'accueil pour réaliser notre étude.
- Les difficultés d'accéder aux informations.
- L'indisponibilité toujours des travailleurs pour répondre à notre questionnaire.

6. L'analyse et l'interprétation des données recueillirent

Dans cette partie de notre recherche. On va présenté et interprété les résultats de notre étude. Notre analyse est en deux parties. Dont la première partie qui est consacré pour la première hypothèse et la seconde pour la deuxième hypothèse:

.Hypothèse 01

- Les processus formels impliquent des méthodes propres à la structure organisationnelle, de même qu'un lien direct avec l'intégration est disposé.

On a analysé cette hypothèse on utilisant les résultats des entretiens avec les cadres et les agents de maitrise (les expérimentés).et avec l'aide de la grille d'observation.

a. Description de la population d'étude

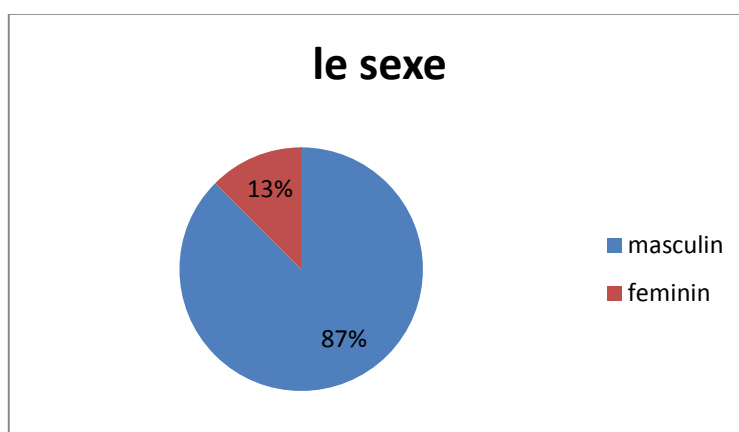
Tableau N°01 : présentation de la population d'étude

| Nombre d'Enquêté | Sexe | Situation familiale | Catégorie socioprofessionnel | Ancienneté de fonction (ans) |
|---------------------|----------|---------------------|------------------------------|------------------------------|
| Le 1 ^{er} | Masculin | Célibataire | Cadre | 5 |
| Le 2 ^{eme} | Masculin | Célibataire | Chef de service | 3 |
| Le 3 ^{eme} | Masculin | Marié | Contre maitre | 27 |
| Le 4 ^{eme} | Masculin | Marié | Cadre | 29 |
| Le 5 ^{eme} | Masculin | Marié | Agent de maitrise | 13 |
| Le 6 ^{eme} | Masculin | Marié | Agent de maitrise | 28 |
| Le 7 ^{eme} | Masculin | Marié | Agent de maitrise | 28 |
| Le 8 ^{eme} | féminin | Marié | Cadre | 10 |

Tableau N°02 : répartition des enquêtés selon le sexe.

| Sexe | Fréquence |
|----------|-----------|
| Masculin | 07 |
| Féminin | 01 |
| Total | 08 |

Dans notre première hypothèse on remarque que la totalité de notre échantillon est de sexe masculin qui est représenté par le tableau ci-dessus avec une fréquence de **07** hommes et une seule femme.

Graphique N° 01 : La répartition des expérimentés selon le sexe

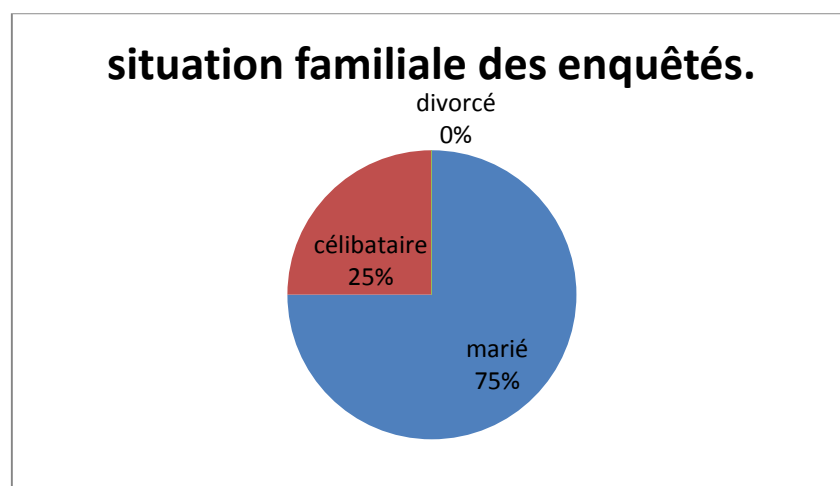
On constate une forte présence de sexe masculin, alors on peut dire que le travail dans cette entreprise est préférable aux hommes par rapport aux femmes, chez **Mac-Soum** les tâches exigent un effort physique.

Tableau N°03 état matrimoniale des enquêtés.

| Situation familiale | Fréquences |
|---------------------|------------|
| Marié | 06 |
| Célibataire | 02 |
| Divorcé | - |
| Totale | 08 |

Le tableau ci-dessus montre que (06) chefs de nos enquêtés sont concernés par l'alliance matrimoniale, (02) sont célibataire et aucun n'est divorcé.

Graphique N° 02 : la répartition des expérimentés selon la situation familiale

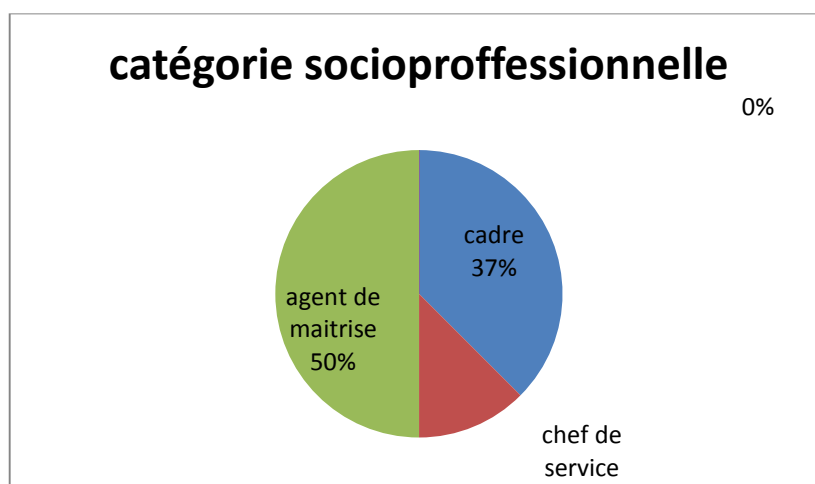


Nous constatant que le nombre des mariés est élevé, donc dans l'entreprise **Mac-Soum** on peut dire que la majorité des chefs sont âgés.

Tableau N°04 : catégorie socioprofessionnelle.

| Catégorie socioprofessionnelle | Fréquences |
|--------------------------------|------------|
| Cadre | 03 |
| Chef de service | 01 |
| Agent de maitrise | 04 |
| Totale | 08 |

A l'égard de ce tableau ci-dessus nous remarquons que nos interviewés. Leurs hiérarchie professions est divisée en trois catégories, la majorité qui a une fréquence de (04) sont des agents de maîtrise et (03) sont des cadres, et un seul chef de service.

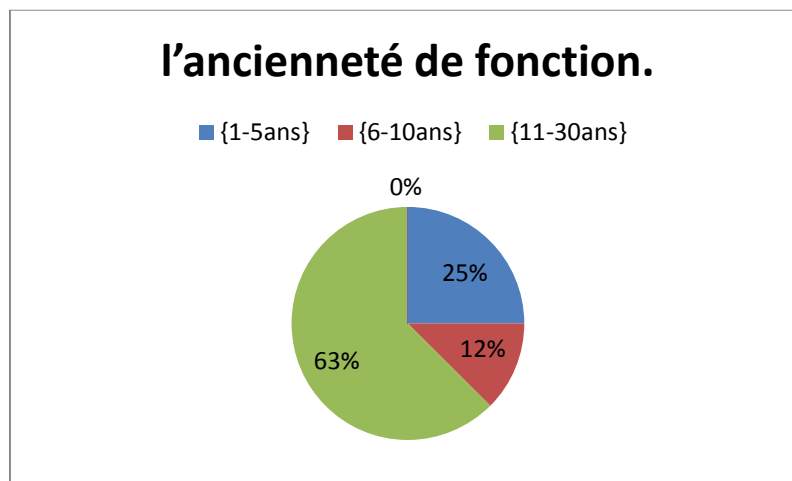
Graphique N03 : la répartition des expérimentés selon la catégorie socioprofessionnelle.

Durant notre entretien exploratoire, on a constaté que dans l'entreprise **Mac-Soum**, ces catégories professionnelles participent dans la socialisation et l'intégration de la nouvelle recrue. C'est pour ça qu'on a sélectionné ces trois catégories professionnelles.

Tableau N°05 : l'ancienneté de fonction :

| Ancienneté de fonction | Fréquences |
|------------------------|------------|
| {1-5ans} | 02 |
| {6-10ans} | 01 |
| {11-30ans} | 05 |
| Totale | 08 |

Le tableau ci-dessus indique que l'ancienneté de poste est plus supérieure avec une fréquence de (05) par contre la moyen catégorie qui contient seulement une personne et la petit catégorie qui est représenter par la fréquence de (02).

Graphique N° 04 : la répartition des expérimentés selon l'ancienneté de fonction.

On constate ce tableau que l'entreprise **Mac-Soum** encourage les deux catégories (les plus ancienne et les nouveau recruter) donc il ya une variété entre les ouvriers (catégorie).

1) l'importance de la période d'essai pour socialiser une nouvelle recrue :

Selon nos entretien effectué au sein de l'entreprise **Mac-Soum**, la socialisation d'une nouvelle recrue débuterait avant même la période d'essai .pour la

prévention, l'entretien d'embauche est le moment idéal. Le candidat reçoit des explications et les différentes informations sur le contexte organisationnel de l'entreprise. Ce qui l'aide à s'imaginer son nouveau contexte et d'éviter les surprises, ainsi que ils cherchent toujours des candidats avec authentique expérience acquise auparavant. Pour ce cadre « ...c'est dans **l'entretien d'embauche** qu'on leurs **explique** et on leurs **donne** les informations nécessaires quelle que soit, sur l'organisation ou bien son fonctionnement... » Dès la signature de contrat. La rituelle de l'entreprise est de faire passer la nouvelle recrue par le service de sécurité, pour une formation initiale sur le règlement, et le fonctionnement interne, ainsi que les mesures de sécurité que cette nouvelle doit connaître comme l'utilisation des moyens de secours exemples des extincteurs et les méthodes d'évacuations.

Un cadre chargée de recrutement nous dit « ...il est **nécessaire de préparer le nouveau pour son premier contact avec l'atelier** et ces futures collègues. Je l'accompagne à l'atelier. On lui faisant des **présentations** qui **aident à se familiariser** je passe un peu de temps avec eux. **Puis je le confie à son chef d'atelier** et je le laisse. Et d'un moment à l'autre je l'**inspectai** pour voir son **état d'avancement**. Bien sûr avec **l'aide de son chef**... » Dans la phase qui suit la formation initiale chez le service de sécurité, le nouveau aura le premier contact avec l'atelier et les collègues du travail avec une visite guidée par un responsable. Il commence par le travail manuel. Sous la responsabilité d'un agent de maîtrise expérimenté c'est-à-dire son chef, pour but de le former et de l'orienter durant toute sa période d'essai. La durée de cette dernière est définie selon le poste qu'il sera occupé. Ce chef est à sa disposition pour lui transmettre l'information et le savoir faire. En générale la culture de et l'orientation de l'organisation. L'un des agents de maîtrise nous confirme : « ... j'essaye toujours d'**offrir un climat familiale** pour un nouveau dans le groupe. Pour lui éviter le stress et le complexe dans l'exécution de sa tâche, je lui **donne des**

conseils et tout ... à chaque fois je lui raconte sur notre entreprise sur son passer, son histoire et ce que on souhaite à l'avenir. Dès fois même sur l'histoire de nos machine ... »

Un cadre dit ainsi : « *...Les deux premières semaines d'un nouveau dans l'atelier sont importante pour le façonner .dans cette période avec le stress il essaye d'offrir sont max .on remarque toujours des grands efforts pour qu'il aura une place parmi ces collègues. Nous à notre tours on profite cette sur motivation comme référence, pour le façonner pour garder le rythme durant tout sa carrier ... »*

D'après ces quelques passages qu'on a cités .on constate que chez **MAC-SOUM**. La période d'essai d'une nouvelle recrue est importante pour la socialiser. D'ailleurs prendre en considération le moment d'embouche est déjà un argument capitale sur l'importance accordé à la socialisation anticipée.c'est une prévention pour mieux sélectionner et préparer un candidat capable de se socialiser .puis les autres étapes structuré comme la formation initiale sur le fonctionnement et la réglementation chez le service de sécurité, ainsi que la façon dont il aura le premier contacte avec l'atelier et les collègues. Cela confirme cette importance accordée à la période d'essai pour socialiser une nouvelles recrue.

2) les moyens disposés par l'entreprise pour transmettre l'information et le savoir pour la nouvelle recrue :

« ...les moyens pour transmettre l'information et le savoir son multiple.et notre clés ici dans notre entreprise est la communication .on se communique librement.et entre tout le monde ancien ou nouveau, et à tout moment ... »ce que dit ce cadre sur la liberté de discussions chez **Mac-Soum** est quelque chose observable et captive .durant notre stage cela à attiré notre attention. Tout le monde se communique librement d'une manier remarquable .des échange d'information entre le personnel à tout moment (à l'entrée et a la sortie du travail, où moment de la pause...) et ou déferente emplacement (bureau, couloire, atelier...)¹.

Dans un exemplaire d'un contrat que l'un des agents nous a montré .on trouve autant d'information, c'est une source ou on peut trouver les informations sur la règlementation et le fonctionnement et sur quoi le candidat est engagé. Juste après son engagement dans l'entreprise .le nouveau reçoit un support de document qui contient l'historique, et un ensemble d'article sur le fonctionnement.et aussi l'utilisation des tableaux d'affichage.et les courriers.

L'un des cadre dit « ... à chaque fois que je passe aux ateliers **je m'approche des nouveaux .pour avoir des nouvelles et de leurs expliquer ou bien les informer...** ».

Pour le savoir faire c'est a travers la formation, pour simplicité la tâche occupé comme il le confirme ces deux agents de maitrise : « ...à chaque fois je **reçois des nouveaux pour les formé pendant une durée .jusqu'à ce que ils maitrisent leurs tâches ,et qu'elle deviens simple ...il doivent être formé par ce que le travail est artisanale on utilise des machine qui exige le savoir faire pour les manipuler**».l'autre « ...notre devoir est de transmettre notre savoir faire .moi

¹ Voir annexe N°03 (Grille d'observation)

j'étais dans l'enceins génération c'est eux qui mon formé et à mon tour de former aussi pour qu'il aura de continuité après notre départ en retraite » .

On constate que les moyens d'avoir et de transfère des informations sont multiples et devire.au sein de **MAC-SOUM**.des sources impersonnelles, et des sources interpersonnelles sont a la disposition des nouvelles recrues.

3)-Le suivie de la nouvelle recrue par l'entreprise pendant la période d'essai :

Evidement la nouvelle recrue est suivi pendant la période d'essai .un point sur le quelle nos interviewés se sont tous mis d'accord. Comme il dit ce cadre : *« on ne peut pas laisser un nouveau sans suivie surtout durant ces premier jours à l'entreprise... »*.un autre ajoute *« ...ce n'est pas de l'intérêt de l'entreprise, ni celle de nouveaux il faut qu'il aura de suivie... »*

Comme le suivi est important des moyens sont misent à la disposition pour réalisation. Le nouvel est suivie par l'administration, et dans l'atelier par son chef (parrain). L'administration les suit par l'intermédiaire de leurs chefs, c'est eux qui sont en contacte directe. Les chefs dans l'atelier possède des fiches d'appréciations de chaque ouvriers que l'administration se serves dans les suivis.

4)-les moyens et les façons pour surmonter les difficultés que la nouvelle recrue rencontre :

Pour surmonter les difficultés rencontré par la nouvelle recrue.il faut d'abord les détecteraï.et l'expérience jeux un grand rôle, comme ce parrain nous a dit : *«on a l'habitude (expériences) de recevoir des nouveaux et on sait en quoi ils trouvent des difficultés, ... on essaye d'être plus proche d'eux pour voir en quoi ils ont des difficultés »*.

Les nouvelles recrues peuvent rencontrer deux sorte de problèmes .des problèmes lié à l'accomplissement de leurs taches.et d'autre est relationnelle avec le personnel de l'entreprise, soi entre collègues ou bien entres supérieurs. Comme aussi dans discipline, l'assiduité et la présence.

Lorsqu'il s'agit de l'accomplissement de la tâche, le parrain et les collègues accordent de l'aide nécessaire pour surmonter tous les problèmes. Ils leurs montrent le comment, et les meilleures façons de faire. Comme ce parrain nos a dit : « *on doit aider le nouveaux dans l'exécution de sa tâche, c'est dans l'intérêt de tout le groupe parce que le groupe doit être homogène... on doit former un seule homme, d'ailleurs c'est tout le groupe qui veille sur son (accomplissement de tâche) pour ne pas avoir des blocages dans la chaine de production et de ne pas perdre beaucoup de temps...* ».un autres ajoute « *c'est la question du temps pour maitriser un travail.et de patience il m'arrive de passé beaucoup de temps d'aide et d'expliquer aux nouveaux je laisse mon travail et je m'occupe d'eux.il faut seulement leurs simplifier les choses...* ».

Toujours dans l'accomplissement de la tache.il arrive de prolonger la durée de la formation, surtout quand la tâche est complexe et qu'elle exige de temps et des efforts supplémentaires. La fin de la période de mise en formation finira toujours par une fiche d'appréciation sur le candidat.par la quelle une décision aura prise.

Est-ce que ce que le salarie sera confirmé dans le poste ? Ou bien il réintègrera son poste de travail manuellement ?²

Quand aux difficultés dans les relations ou bien l'interaction avec le groupe de travail .un cadre nous dit « *il arrive que nos salaries trouvent des difficultés de s'intégrer dans leurs groupes, et pour cela on privilège le dialogue constructive avec eux .c'est seulement il faut connaître la mentalité pour savoir de quelle façon il faut traiter avec lui.et on fait toujours attention de ne pas*

² Voir annexe N°09.

moquer de respect, et de ne pas utiliser des langages dure comme les menasses... » Selon ce passage on constate que les expérimentés donnent de soutien psychologique pour surmonter et dépasser les difficultés de leurs nouvelles recrues pour faciliter leurs intégration. Les responsables procède des changements de poste vers d'autre groupes .c'est-à- dire déplacer un nouveaux vers un autre groupe de travail pour limiter les difficultés .et pour qu'il soit aise ce qui permettra de rétablir des bonnes relations. « *On leurs change de poste jusqu'à trois fois si sa ne marche pas et le problème ne se règle pas, la meilleurs solution c'est le licenciement. Parce que c'est lui qui ne veut pas s'intégrer et ce n'est pas l'ensemble de ces collègues... »*.

Pour la discipline, l'assiduité et la présence. L'un des interviewé dit « *moi personnellement je leurs rappelle toujours le règlement au calme et à chaque fois.et rien ne m'empêche d'appliquer les lois, et cela au cas où les limites son dépassé... »*.on constate quand il s'agit de l'application de réglementation et la tolérance na pas de place. On remarque l'existence de la rigueur. Un autre interviewé dans ce qui concerne ce sujet ajoute « *quand il s'agit d'un fort tête. De préférence c'est de remplir le questionnaire immédiate .puis le transmettre à l'administration... »*.cela montre que la socialisation d'un nouveaux et aussi par l'application de règlement.

5)-les valeurs encouragées par l'entreprise :

Pour les valeurs encouragées au sien de **Mac-Soumet** qui doivent se transmettre aux nouvelles recrues comme culture de l'entreprise, la majorité des interviewées se sont mis d'accord sur un point essentiel, qui est l'application de la réglementation .et la continuité de la bonne qualité de leurs produit, et la continuité de la vie de l'entreprise. Comme il dit ce cadre : « *un nouveaux qui entre parmi nous, il doit savoir respecter la réglementation chez MAC-SOUM »*. Un autre ajoute : «*on encourage beaucoup plus l'application de la*

règlementation,...il faut appliquer les lois bien sur c'est la clef de la réussite ».la fierté des salariés de MAC-SOUM est dans le produit qu'ils offrent au marché « nous nous sommes fière que notre produit est numéro un en Algérie et même en Afrique de Nord.et les premiers consommateurs de notre produit c'est l'Armée Nationale Populaire est c'est un honneur pour nous... ».cela est confirmé par ce que on observe dans l'un des bureaux, ou on a remarqué l'un des tableaux d'honneur avec une médaille, attaché sur le mur. C'est un prix encaissé dans une compétition. Ce tableau est un moyen convainquant pour un message profond pour quelqu'un qui l'aperçoit. Et dans les ateliers la majorité des produits dans la chaîne de production, sont des chaussures comme celle que les militaires de l'Armée nationale portent .Ainsi que la continuité de la vie de leurs entreprises pour ce cadre : « cette entreprise est l'une des rares qui ont resté et survécu, après la crise des années quatre-vingt huit.et notre objectif c'est quelle reste en cours pour les autres générations... ».

D'après ce que nous aurions abordé. On constate que l'entreprise **Mac-Soum** en premier lieu sa culture est l'application de la réglementation.et quelle donne une grande importance à son histoire et les buts et les objectifs quelle a fixés.

6)-ce que pensent nos interviewées sur les techniques adoptées par l'entreprise pour l'intégration de la nouvelle recrue :

Pour les méthodes et les techniques adoptées pour socialiser une nouvelle recrue, ce cadre nous a répondu : « à mon avis nos techniques et méthodes répondent à nos exigences... »Un autre agent de maîtrise ajoute : « oui elles répondent.et de cette manière que cette entreprise fonctionne depuis des années. Mais à chaque fois on fait des changements, quand ça marche pas et quelle ne répond pas à nos objectifs... ».et pour ce troisième ajoute aussi : « ...en tout les cas ils existent pas des méthodes ou bien des techniques parfaites. D'après mon

expérience il faut toujours de la flexibilité selon le temps... ». et pour ce cadre il dit : « oui parce que les nouveaux **ne quitte pas** l'entreprise.. ».

6.2. La discussion des résultats relatifs à la première hypothèse

Cette hypothèse porte sur les pratiques formelles de la socialisation organisationnelle au sein de l'entreprise **Mac-Soum**.

D'après les résultats de l'analyse et l'interprétation de nos entretiens effectués à **Mac-Soum**. D'abord on constate que la socialisation organisationnelle est importante, puis On a détecté un nombre important des pratiques formelles de la socialisation, qui permettent de transmettre à la nouvelle recrue, les valeurs, la culture, les savoirs et ainsi que tous les éléments qu'elles considèrent comme essentiels pour son intégration.

Les pratiques formelles de socialisation chez Mac-Soum ont

-la prévention : durant l'entretien d'embauche pour mieux sélectionner et transmettre les informations nécessaires. et la définition de sa fonction. et de son rôle. Ce qui permet le positionnement dans l'organisation .et d'éviter l'ambiguïté et le conflit de rôle pour la nouvelle recrue.

- l'accueil structuré : cela par la préparation de la nouvelle recrue, et de lui faire une visite guidée pour présenter les différentes structures de l'organisation .et une formation initiale sur la réglementation.

-le transfert et diffusion de l'information : la communication Verbalement et la flexibilité de la communication, de la part des responsables ou bien de son chef, et l'utilisation des différents moyens de communication (documentations, affichage, correspondance et courrier...).

-formation : la nouvelle recrue bénéficie toujours d'une formation. Pour maîtriser sa tâche, cela influence positivement sa socialisation et facilite son intégration.

-accompagnement : la nouvelle recrue est encadré, confiée à un parrain qui le guide, et Pour le former et surmonter les difficultés rencontrée.

-le suivie : la nouvelle recrue suivie par son premier chef hiérarchique, qui est un intermédiaire entre la nouvelle recrue et l'administration à travers des fiches d'appréciations.

Comme on a enregistré d'autres pratiques comme :

-la bonne foi des responsables et des formateurs.

-le sens commun et les valeurs partagée entre les salarié.

-Instaurer un climat familial.

-Le dialogue social

- le soutien psychologique

D'après nos entretiens et les résultats obtenus sur le terrain .on constate que la socialisation des nouvelles recrues afin de les intégrer est en relation à un processus formels qui implique des méthodes propres à la structure organisationnelle. Donc notre première hypothèse est confirmée.

.Hypothèse 02

- Le degré de socialisation de la nouvelle recrue est dépendant a des processus informels.

On a traité cette hypothèse on se basant sur les résultats de questionnaires distribué aux nouvelles recrues.

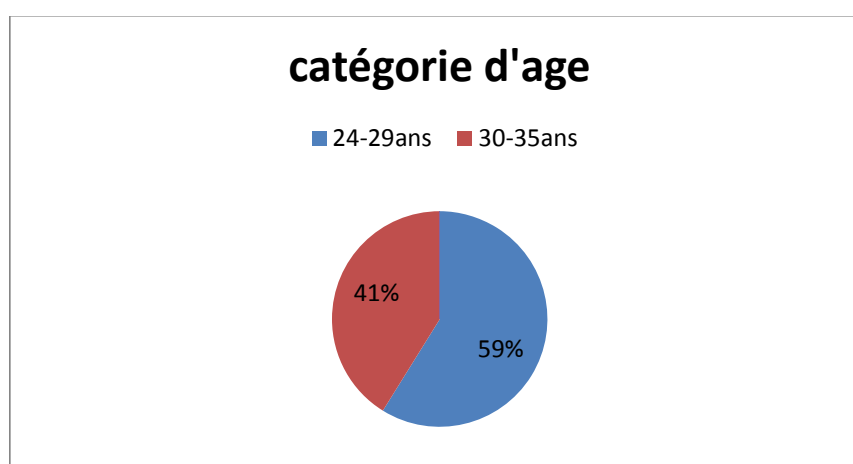
6.3. Description de la population d'études relatives à la deuxième hypothèse

Tableau N°06 : la répartition des enquêtés selon l'âge.

| Catégorie d'âge | fréquence | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| {24-29ans} | 10 | 58.82% |
| {30-35ans} | 07 | 41.17% |
| Total | 17 | 100 % |

D'après ce tableau on remarque que la majorité des enquêtés leur âge varient entre « 24-29ans » avec un pourcentage de **58.82%** par rapport a la deuxième qui varient entre « 30-35ans » avec un pourcentage de **41.17%**.

Graphique N05 : la répartition des nouveaux recrutés selon l'âge.



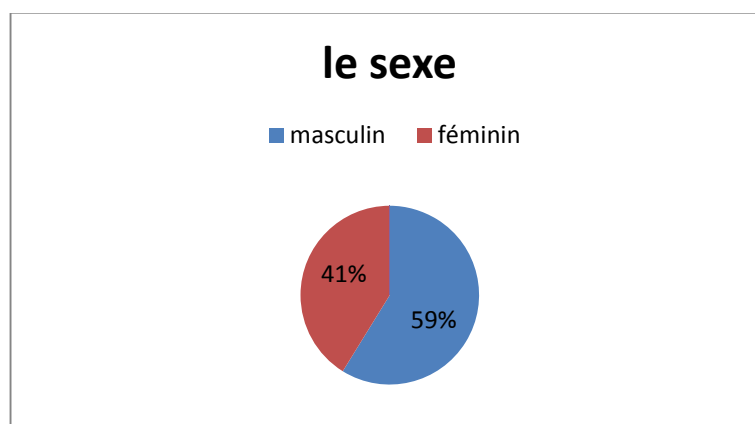
Cela explique que l'entreprise préfère renforcer son personnel avec les salariés plus jeunes, qui peuvent être formés et subvenir aux besoins de l'entreprise et qui possèdent l'esprit, d'innovation et de compétitivité et qui ont des connaissances et des compétences dans le domaine, et la politique de recrutement dans l'entreprise encourage les nouveaux salariés à avancer beaucoup plus dans le monde de travail et leurs donnent la possibilité de s'évanouir dans le mode professionnelle.

Tableau N°07 : la répartition des enquêtes (les nouvelles recrues) selon le sexe.

| Sexe | Fréquences | Pourcentage |
|-----------------|------------|---------------|
| Masculin | 10 | 58.82% |
| Féminin | 07 | 41.17% |
| Total | 17 | 100% |

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate que la majorité des nouveaux salariés aux seins de l'entreprise **Mac-Soum** son de sexe masculin avec un pourcentage de **58.82%** par contre le sexe féminin représente un pourcentage de **41.17%**.

Graphique N06 : la répartition des nouveaux recrutés selon le sexe



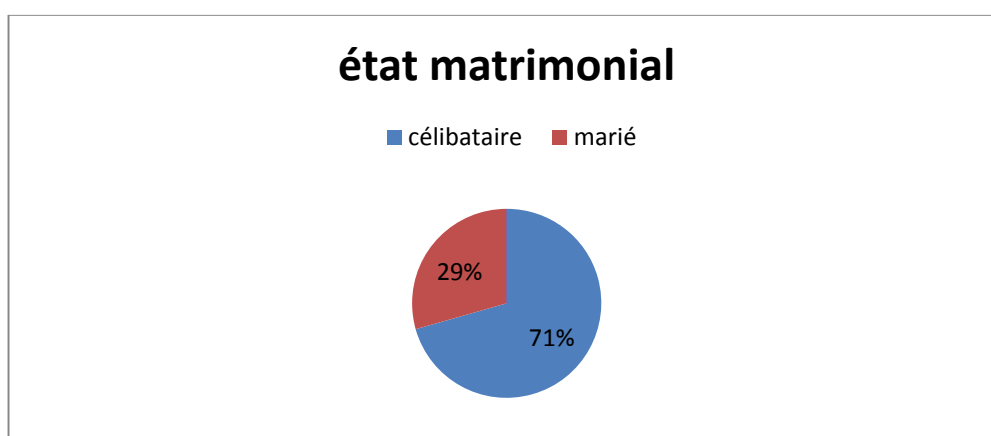
D'après les résultats obtenus, il n'y a pas une grande différence entre l'existence de sexe masculin par rapport au sexe féminin, cela est justifié par la nature de tâche exécutés qui n'exige pas un effort physique, cela nous renseigne que dans l'entreprise **Mac-Soum** il faut juste maîtriser sa tâche.

Tableau N°08: la répartition des enquêtés selon l'état matrimonial.

| état matrimonial | fréquences | Pourcentage |
|------------------|------------|-------------|
| Célibataire | 12 | 70.58% |
| Marié | 05 | 29.41% |
| Divorcé | - | 00% |
| Total | 17 | 100 % |

Ce tableau statistique montre que la catégorie principale est celle des célibataires avec un pourcentage de **70.58%**, suivie par celles des mariés avec un pourcentage de **29.41%**, par contre le taux des personnes divorcé est nulle avec un pourcentage de **00%**.

Graphique N 07 : la répartition des nouveaux recrutés selon l'état matrimonial



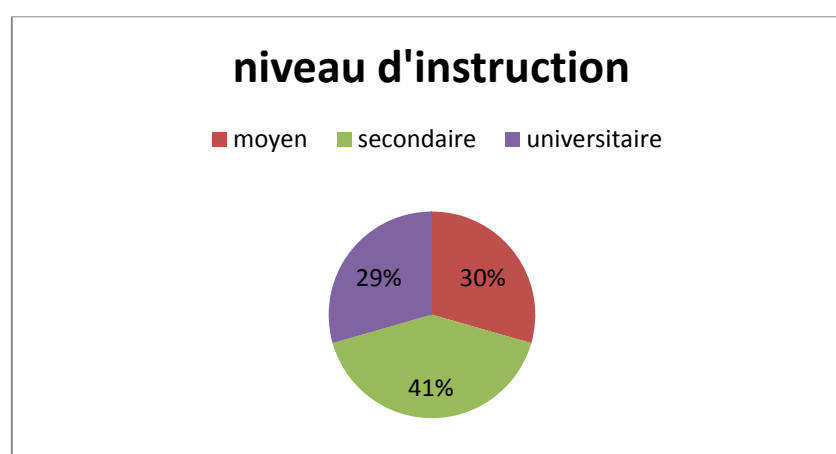
Cette majorité de la catégorie des célibataires peut s'expliquer par le jeune âge des nouvelles recrues.

Tableau N°09 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

| Niveau d'instruction | fréquences | Pourcentage |
|----------------------|------------|-------------|
| Primaire | - | 00% |
| Moyen | 05 | 29.41% |
| Secondaire | 07 | 41.17% |
| Universitaire | 05 | 29.41% |
| Total | 17 | 100% |

Ce tableau montre que la plus part des enquêtés et de niveau secondaire avec un pourcentage de **41.17%**, vient ensuite le niveau moyen et universitaire avec un pourcentage de **29.41%**, et à la fin le niveau primaire avec un pourcentage nulle **00%**.

Graphique N08 : la répartition des nouveaux recrutés par le niveau d'instruction.



On peut expliquer cette situation par la nature de l'activité exercée au sein de

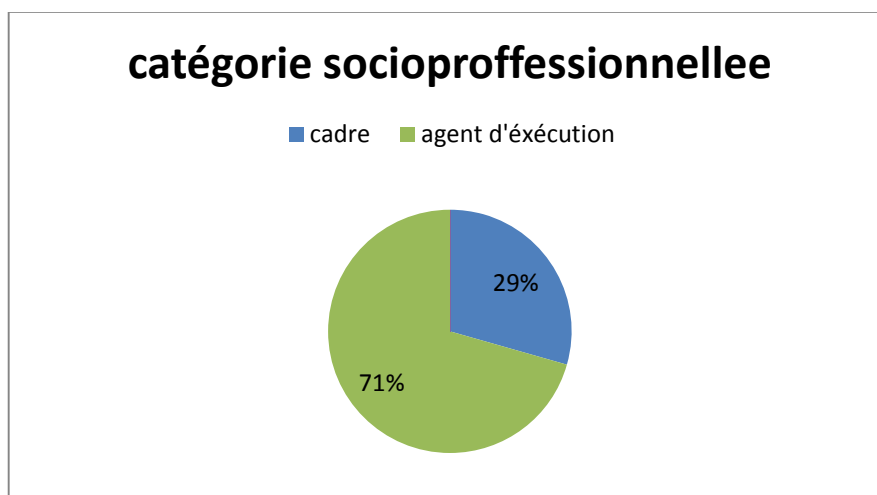
L'entreprise qui n'exige pas un niveau d'instruction plus élevé .la majorité écrasante travaille sur des simples machines et exerce un travail manuel.

Tableau N°10 : la répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | fréquences | Pourcentage |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Cadre | 05 | 29.41% |
| Agent de maitrise | - | 00% |
| Agent d'exécution | 12 | 70.58% |
| Total | 17 | 100% |

D'après ce tableau on remarque que la majorité du personnel de l'entreprise **Mac-Soum** sont les exécutant avec un pourcentage de **70.58%** de l'ensemble de la population des enquêtés, en deuxième lieu, la catégorie des cadres avec un pourcentage de **29.41%** est en dernier lieu, la catégorie de maitrise avec un pourcentage nulle **0%**.

Graphique N09 : la répartition des nouveaux recrute par la catégorie socioprofessionnelle.



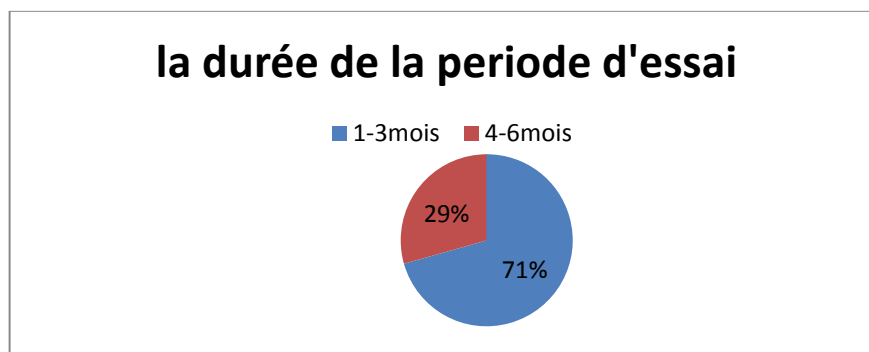
Vue a la nature de productivité de l'entreprise **Mac-Soum** qui est basé sur la production de chaussures, elle a nécessite beaucoup plus d'ouvriers sur machines et le travail manuelle que des cadres et d'agent de maitrise.

Tableau N°11 :la répartition des enquêtés selon la durée de la période d'essai.

| La durée de la période d'essai | Fréquences | Pourcentage |
|--------------------------------|------------|-------------|
| {1-3mois} | 12 | 70.58% |
| {4-6mois} | 05 | 29.41% |
| {7-12mois} | - | 00% |
| Total | 17 | 100% |

D'après les données recueillis, on a remarqué que la majorité des *nouvelles recrues* de l'entreprise **Mac-Soum** ont été soumis à une période d'essai de 1 a 3mois avec un pourcentage de **70.58%**, tandis que dans la deuxième place la période de 4 a 6mois avec un pourcentage de **29.41%** ,et en troisième lieu la période de 7 a 12mois on constate qu'il est nulle avec un pourcentage de **00%**.On explique cela par la différence de la durée de la période d'essai entre les cadres et ceux de l'exécution.

Graphique N10 : la répartition des nouveaux recrute selon la durée de la période d'essai.



L'analyse de ces résultats nous renseigne que l'entreprise **Mac-Soum**, assure a ses nouveau salariés une période d'essai qui dure généralement de 3mois, et dans le cas et l'objectif tracé par cette procédures n'est pas atteint, l'établissement prolonge la durée jusqu'a 6mois si c'est nouveaux salariés ont besoin d'une période d'essai plus ou moins longue, car celle-ci a une grande importance pour l'employeur et l'employé au même temps.

Tableau N°12 : l'avis des nouvelles recrues sur leurs accueils.

| L'accueil des nouvelles recrues | fréquences | Pourcentage |
|---------------------------------|------------|---------------|
| Chaleureux | 09 | 52.94% |
| Agréable | 01 | 5.88% |
| Moyen | 07 | 41.17% |
| Total | 17 | 100 % |

Dans ce tableau on a enregistré un taux de **52.94%** de nos enquêtés qui ont un accueil chaleureux par les responsable. Contre **5.88%** qui présente une seule personne de nos enquêtés qui déclare un faible accueil.

A partir de la, le taux le plus élevé que nous avons enregistré nous amènent à déduire que les responsables veillent sur la qualité d'accueillir des nouvelles recrues. L'utilisation de la courtoisie à ce moment comme moyens pour diminuer le stresse des nouveaux collaborateurs, cela donne de la confiance et aide à ne pas se complexer devant ces futures collègues de travail. D'ailleurs dans nos entretiens avec les expérimentés dans l'entreprise on a constaté cela. Quand aux réponses de nos interviewés : «... on essaye toujours d'offrir un climat favorable ... », « ...un climat familiale ... », « ...le nouveau doit se sentir comme chez lui... ».Le nouvel entrant, en situation de vulnérabilité, n'est pas laissé seul face à son propre sort, il se sent sécurisé (**Chapuis, 1994**). Il a besoin

d'aide pour se sentir en confiance et capable de prendre des initiatives. **Chapuis (1994)** ajoute que ce sont la bienveillance et la disponibilité de l'aidant qui incitent le nouvel arrivant à s'engager car elles produisent des effets psychologiques favorables.

Tableau N°13 : l'avis des nouvelles recrues sur la qualité des relations professionnelles parmi les collègues.

| la qualité des relations | fréquences | Pourcentage |
|--------------------------|------------|---------------|
| Forte | 08 | 47.05% |
| Moyen | 09 | 52.94% |
| Faible | - | 00% |
| Total | 17 | 100% |

Ce tableau présente un taux de **52.94%** de nos enquêtés qui ont jugé leurs qualité relationnel moyen. contre **00%**(aucune personne).qui ont une faible relation.et **47.05%** des salarie réponde par forte.

On peut déduire d'après les données de ce tableaux, que les salarie limite leurs relation au stade moyens .et cela pout être en relation à des considérations professionnel et culturelle. Cela dans la mentalité de l'ouvrier algérienne qui pense que les relations professionnelles doivent exister entre les collègues. Mais toujours il doit avoir une limite, c'est-à-dire elle reste purement dans le contexte de travail pour éviter de mêler leurs vie privé dans leur milieu de travail. Parmi nos enquêtes on a 07 femmes.et la relation entre femmes et hommes dans la société algérien doit être limitée .et cela revient aussi à des facteurs culturel et à la religion (islam).on résume cela par le sens commun.

Tableau N°14 : l'existence des interactions verbales entre les collègues de travail.

| Les interactions verbales | fréquences | Pourcentage |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Oui | 15 | 88.23% |
| Non | 02 | 11.76% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus montre que les interactions verbale entre les collègues de travail est supérieur avec un pourcentage de **88.23%**. par rapport au non interaction avec un pourcentage de **11.76%**.

On constate dans cela que la communication entre les ouvriers est trop élevée. D'ailleurs c'est quelque chose remarquable qui attire l'intention dans nos observations réalisées, voir la grille d'observation³. Les interactions verbale entres les collègues de travail et même avec les supérieures hiérarchique, favorisent la communication et la circulation de l'information. Cela permettre a la nouvelle recrues de recevoir l'information et même d'échanger avec autrui. Ce la crie un rapprochement et un lien qui faciliter la socialisation au sien de l'entreprise.

³annexe N°03.

Tableau N°15 : le contenus des discussions des nouvelles recrues avec les collègues

| contenus des discussions | fréquences | Pourcentage |
|---------------------------|------------|-------------|
| Des techniques de travail | 10 | 58.82% |
| Des chefs | 01 | 5.88% |
| Des conditions de travail | 03 | 17.64% |
| Non réponses | 02 | 11.76% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus montre que **58.82%** de nos enquêtés se discutent sur les techniques de travail. Contre **5.88%** qui discute sur leurs chefs.

On constate que le dialogue privilégié pour les nouvelles recrues c'est au tour des techniques de travail. Ce la s'explique par leurs envie d'accumuler de l'apprentissage qui vas permettre la réalisation et la maîtrise de leurs taches ce qui donne la qualification dans le poste occupée qui vas lui donner la confiance parmi le groupe de travail et diminuer le taux de leur stresse.

Tableau N°16 : la façon de la présentation des nouvelles recrues à leurs collègues.

| Présentation | fréquences | Pourcentage |
|------------------|------------|-------------|
| Vous-même | 04 | 23.52% |
| Vos responsables | 11 | 64.70% |
| Autre | 02 | 11.76% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente la façon dont les nouvelles recrues se sont présentées à leurs collègues. Nous remarquons que **64.70%** se sont présentés à leurs collègues par leurs responsables.

Cela peut s'expliquer par ce que nous avons déjà abordé dans les entretiens effectués avec les responsables. Il nous explique que la présentation d'un nouveau à son groupe de travail est une étape que nous ne devons pas négliger.

On constate ici que présenter un nouveau à ces collègues d'une manière structurée peut avoir un effet sur le nouveau salarié lui-même. C'est une chose qui réduit le stress et l'anxiété. Ainsi que d'envisager la réaction des autres membres. Comment vont recevoir ce nouveau parmi eux. Une résistance aux changements peut se présenter quand les membres du groupe veulent garder leur mode et habitude. Aussi peut déclencher la crainte de perdre ce que ils possèdent.

Pour **Boussagnet et al. (2004)** la présentation de la nouvelle recrue par le supérieur hiérarchique aux membres de l'équipe de travail peut être une véritable pratique d'intégration.

Tableau N°17 : la préoccupation des nouvelles recrues pour instaurer des bonnes relations professionnelles.

| Les bonnes relations des nouvelles recrues | | |
|--|------------|-------------|
| | fréquences | Pourcentage |
| Oui | 17 | 100% |
| Non | - | 00% |
| Total | 17 | 100% |

Dans ce tableau on constate que tous nos enquêtés avec un taux de **100%**, envisagent d'instaurer des bonnes relations professionnelles avant même d'installer dans l'entreprise.

On peut expliquer cela par le déclanchement de proactive chez les nouvelles recrues .ils vient a l'entreprise avec l'idée d'établir des relations. qui vas leurs permettre de construire un réseau de soutien sociale pour affronter les difficultés qui vas rencontre.

Tableau N°18 :l'ambition envers le travail pour les nouvelles recrues.

| L'ambition | fréquences | Pourcentage |
|-------------------|-------------------|--------------------|
| Fixe | 01 | 5.88% |
| Evolutif | 10 | 58.82% |
| Forte | 06 | 35.29% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente le taux de l'ambition envers le travail pour les nouvelles recrues en remarque que **58.82%** estime leurs ambitions en état évolutif. Contre **5.88%** qui réponde par stable.

On peut expliquer cela par l'envie des nouvelles recrues de crier une place dans l'entreprise et de commencer à construire une carrière au sein de l'entreprise. Cela nous montre que la nouvelle recrue fixe des objectifs. Cela développe une motivation pour chercher à se socialiser et de s'intégrer dans l'organisation.

On résume que la fixation des objectifs par les nouvelles recrues est un facteur qui leurs motive dans leurs intégration dans l'entreprise.

**Tableau N°19 :l'avis des nouvelles recrues sur les flux
d'information de l'accompagnement.**

| Les flux d'information | fréquences | Pourcentage % |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|
| Répond à vos exigences | 08 | 47.05% |
| Ne répond pas | 09 | 52.94% |
| Autre | - | 00% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente l'avis des nouvelles recrues sur les flux d'information de l'accompagnement avec un pourcentage de **52.94%** trouvent que les flux d'informations dans l'accompagnement ne répondent pas a leurs exigence, contre **47.05%** qui déclarent le contraire c'est-à-dire répond à leurs exignces.si on compare dans les deux avis des nouvelles recrues qu'on a enregistré.

On trouve que la différence est minuscule un décalage de deux personne cela on peut l'expliquer par l'accompagnement déjà assure qui a réduit ce décalage.

Et pour le taux élevé qu'on a enregistré on peut l'expliquer par .la grand appétit des nouvelles recrues pour obtenir plus d'information , malgré ce qu'est déjà coffrée .peut être à cause de nombre important des nouvelles recrues qui se trouve à l'entreprise qui a déclenché la concurrence, ou chaque nouveaux cherche le plus pour être le meilleure .

Tableau N°20 :l'avis des nouvelles recrues dans les rencontres des difficultés dans le travail (exécution de la tâche).

| Les difficultés | fréquences | Pourcentage % |
|-----------------|------------|---------------|
| Oui | 06 | 35.29% |
| Non | 11 | 64.70% |
| Total | 17 | 100% |

Comme nous montre ce tableau **64.70%**des nouvelles recrues ne rencontrent pas des difficultés dans l'exercice de leurs tâches. Contre **35.70%**, qui trouve des difficultés.

Nous pouvons expliquer le taux élevée de non difficultés par l'importance accordée au accompagnement assuré par l'entreprise .et la disponibilité de l'information au pris des collègues de travail.qui facilite le dépassement des difficultés, et d'avoir les techniques et les astuces nécessaires pour effectuer la tâche confie .d'ailleurs c'est des choses qu'on remarque durant nos entretien avec les chargées des ressources humaines qui nous confirme sur ce point voir analyse des entretiens.

Tableau N°21 : les solutions des nouvelles recrues pour surmonter leurs difficultés.

| Pour les surmonter | fréquences | Pourcentage |
|---|------------|---------------|
| Demander un conseil auprès de vos collègues | 08 | 47.05 |
| Demander un conseil auprès de vos supérieures | 01 | 5.88% |
| Essayer de la résoudre puis vous évaluer votre solution avec vos collègues ou supérieure | 02 | 11.76% |
| Non réponses | 06 | 35.29% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente les solutions de nouvelles recrues pour surmonter leurs difficultés. D'après ces données nous remarquons que **47.05%** des nouvelles recrues cherchent des conseils auprès de leurs collègues. Contre **5.88%** des nouvelles qui demande à leurs supérieures.

On peut expliquer cela peut être les collègues sont les plus proche pour chercher l'aide chez eux. et le supérieures hiérarchique peut être indisponible l'hors de la présence des difficultés .comme aussi on explique par le soutien organisationnel pour **Boussaguet et al. (2004)** l'intérêt d'avoir quelqu'un vers qui se retourne dès que le besoin s'en fait sentir.

Tableau N°22 : le sentiment de manque d'information pour les nouvelles recrues.

| Le manque d'information | fréquences | Pourcentage |
|-------------------------|------------|-------------|
| Oui | 11 | 64.70% |
| Non | 06 | 35.29% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente des données sur le sentiment de manque d'information chez les nouvelles recrues. Le taux supérieure est **64.70%** rassemble les nouvelles recrues qui se sentent le manque d'information contre **35.29%** qui ont répondu par le non.

La présence de ce sentiment de manque d'information chez les nouvelles recrues **Mac-Soum**, provoque le stress qui conduit vers l'engagement dans la recherche d'information, pour l'utiliser dans le processus d'intégrations. C'est-à-dire vers l'auto-management. **Gist et al(1990,1991)** ; **Ford, Weissbein, Smith, Gully et Salas(1998)** : l'auto-management favorisent l'apprentissage, nous pensons qu'il a un effet positifs sur les quatre domaines de la socialisation. (Maîtrise de la tâche, Clarté de rôle, Intégration sociale, Connaissance de l'organisation).

Tableau N°23 : le sentiment des nouvelles recrues d'être privés des informations.

| Privés d'information | Fréquences | Pourcentage |
|----------------------|------------|-------------|
| Oui | 12 | 70.58% |
| Non | 05 | 29.41% |
| Total | 17 | 100% |

Dans ce tableau on abordé la question de sentiment des nouvelles recrues d'être privés des informations avec un pourcentage de **70.58%** qui est le taux élevé. Contre **29.41%**.

Les nouvelles recrues on parfois le sentiment d'être privés des bonnes informations. Même si leurs responsables leurs donnent les informations nécessaires sur le fonctionnement et l'exécution de leurs tache. Cela fait comprendre à une nouvelle recrue qui il doit éteindre un certain degré de loyauté en vers l'entreprise pour avoir quelque information privilège. et pour avoir ces informations il développe des tactiques de recherche ces informations. Ce que on va voir dans le tableau qui vient après.

Tableau N°24 : l'obtention des informations manquantes et non fournies, pour les nouvelles recrues.

| Les informations qui vous manquent | fréquences | Pourcentage |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Document interne officielle | 05 | 29.41% |
| Vous contactez une personne | 12 | 70.58% |
| Autre | - | 0% |
| Total | 17 | 100% |

Dans ce tableau on abordé le point des tactiques de recherche d'information que les nouvelles recrues se sentent privés. On remarque que **70.58%** de ces nouveaux cherche l'information en contactant une personne. par contre **29.41%** cherche dans les documents interne officielle de l'entreprise .ce taux réduit dans la recherche dans les documents interne même si l'accès est autorisée. S'explique par le niveau d'instruction qui ne permet pas de bien comprendre les contenus de ces documents.

Pour la recherche de l'information dans des sources interpersonnelles, les nouvelles recrues ne procèdent à une évaluation pour sélectionner une personne (collègue) qui peut fournir l'information désiré. Les travaux **d'Ostroff et Kozlowski (1992)** indiquent que les nouvelles recrues sont, à leur arrivée, plus intéressées par l'acquisition d'informations sur leur rôle.

Tableau N°25 : les préoccupations des nouvelles recrues durant la pause du travail.

| La pause au travail | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Partager des plats | 01 | 5.88% |
| Partager un débat | 06 | 35.29% |
| Partager un savoir faire | 10 | 58.82% |
| total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente les préoccupations des nouvelles recrues durant la pause du travail. la majorité avec un taux de **58.82%** déclarent qu'ils partagent un savoir faire .contre **5.88%** qui partagent leurs plats.

Nous constatant que les nouvelles recrues même durant leurs pause du travail ils s'intéressent pour accumulation de savoir qui leurs permet la maîtrise de la tâche qui leurs permet a son tour la performance au travail. Durant la pause de travail, une nouvelles recrue peut avoir une interaction avec les autres membres de l'organisation c'est-à-dire les salaries avec la nouvelles recrue n'a pas une relation professionnelle directe(les salaries des autres groupes).

Tableau N°26 : l'avis des nouvelles recrues sur l'amélioration de leurs compétences acquises.

| L'amélioration des compétences | fréquences | Pourcentage |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Oui | 17 | 100% |
| Non | - | 00% |
| Total | 17 | 100% |

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que la totalité des nouvelles recrues qui ont répondu à notre questionnaire qui sont de **100%** envisagent ou bien veulent améliorer leurs compétences. Vouloir améliorer ces compétences en relation avec le désir de s'intégrer dans l'entreprise.

Tableau N°27 : la participation des nouvelles recrues dans les activités collectives organisées par l'entreprise.

| La participation dans les activités collectives. | fréquences | Pourcentage |
|--|------------|-------------|
| Oui | 10 | 58.82% |
| Non | 07 | 41.17% |
| Total | 17 | 100% |

Dans ce tableau le taux des nouvelles recrues qui participent dans les activités collectives organisées par l'entreprise représente **58.82%**, par contre **41.17%** qui ne participent pas à ces activités.

Les activités collectives organisées par **Mac-Soum** attirent les nouvelles recrues pour participer. Elles peuvent être un moyen de socialisation, que les salariées utilisent pour s'intégrer dans l'organisation, et de se familiariser avec

les collègues de travail. Le fait de participer dans ces activités organisée, est un facteur qui renforce la socialisation d'un nouveaux et qui vas permettre son intégration.

Tableau N°28 : les activités au quelle les nouvelles recrues participes.

| les activités | fréquences | Pourcentage |
|------------------------|------------|-------------|
| Réunion | 09 | 52.94% |
| Festive aux séminaires | 05 | 29.41% |
| culturelles | - | 00% |
| Non réponses | 03 | 17.64% |
| Total | 17 | 100% |

Comme nous montre le tableau ci-dessus. L'activité des nouvelles recrues participent d'un taux élevé c'est les réunions avec un taux de **52.94%**.contre un taux de **17.64%**de non réponses qui ne participent pas.

Les réunions est une circonstance idéale que les nouvelles recrues peuvent profiter pour obtenir des informations supplémentaires. Nécessaires pour se positionner au sein de l'entreprise et même de donner son opinion au sein de groupe .les moment des réunions sont important dans chaque entreprise, par exemple c'est les moments ou quel aborde les objectifs et les buts de l'entreprise et beaucoup plus les préoccupations prioritaires de l'entreprise. C'est le moment idéal pour une nouvelle recrue d'avoir la plus grande quantité d'information.

Tableau N°29 : l'impacte de l'ambiance au travail à l'intérieur des ateliers et les bureaux, sur l'intégration des nouvelles recrues.

| L'ambiance au travail favorise l'intégration | fréquence | Pourcentage |
|---|------------------|--------------------|
| Oui | 14 | 82.35% |
| Non | 03 | 17.64% |
| Total | 17 | 100% |

Les résultats de tableau ci-dessus présente l'impacte ou bien l'effet de l'ambiance au travail a l'intérieure des ateliers et les bureaux sur l'intégration des nouvelles recrues avec un pourcentage de **82.35%** de nos enquêtés déclarent que cet ambiance les aide dans leurs intégration contre un pourcentage **17.64%** qui déclarent le non.

On peut expliquer ces résultats par le climat favorable qui existe dans les ateliers ou bien dans les bureaux. L'ambiance au travail on peut l'expliquer par les relations et les interactions entre les salaries. par exemple les salaries parfois, d'un moment à l'autre partagent des plaisanteries même des blagues entre eux, (ce que on remarque durant notre installation parmi eux dans le même bureau)⁴. et même dans les ateliers, durant nos visite on remarque que les salaries au même temps que l'exécution de leurs tâches ils échangent des paroles et parfois des rigoles. C'est une cohabitation qui aide les nouvelles recrues dans leurs intégrations.

⁴Voir la grille d'observation annexe N°03.

Tableau N°30 : l'avis des nouvelles recrues sur le changement vers une autre entreprise.

| L'avis de changer à une autre l'entreprise | Fréquences | Pourcentage |
|---|------------|-------------|
| Oui | 05 | 29.41% |
| Non | 12 | 70.58% |
| Total | 17 | 100% |

Le tableau ci-dessus présente des données sur l'avis des nouvelles recrues sur le changement vers une autre entreprise. On remarque que le taux le plus élevé est de **70.58%** ils ont répondu par le non, c'est-à-dire ne pas changer l'entreprise, contre **29.41%** (oui) ceux qui veulent changer.

Avoir l'idées de ne pas changer l'entreprise durant sa période d'essai montre que les salaires sont satisfait et en cours de l'intégration. et pour le reste des salarie qui veulent changer sa peut être des difficultés dans le processus de leurs intégrations .ou bien c'est d'autres considérations comme par exemple le salaire, ou bien des facteurs externe comme l'indisponibilité des moyens de transports. par ce que la majorité des salaries de **Mac-Soum** sont des villages voisin, qui ont le manque des moyens transport.

6.4. La discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse est : le degrés de la socialisation de la nouvelle recrue dépend a des processus informelles.

Après avoir analyser les données obtenues dans les réponses de nos enquêtés sur le questionnaire ,et notre appuie sur les résultats obtenues déjà dans les entretien qu'on a effectuer avec les expérimenté et l'utilisation des données

de la grille d'observation ,on a arriver à détecter un nombre important des pratiques informelles que la nouvelle recrue procède et subit durant sa socialisation organisationnelle afin d'intégrer au sein de l'entreprise ,il peuvent être des tactiques de lui-même comme aussi ,l'effet de son environnement c'est-à-dire le fruit de son contacte avec les personelles de l'entreprise et ces outils .

A travers les données obtenus, nous déduisons que 66.86%, des nouvelles recrues aux sien de l'entreprise Mac-Soum ont recours à ces tactiques individuelles de socialisation.

On peut citer quelques pratiques qui existent dans l'entreprise **Mac-Soum**:

.la communication et l'interaction avec des collègues de travail pour obtenir les informations et le savoir.

.le développement des relations avec les collègues.

.la demande des conseils aux collègues pour surmonter les difficultés rencontrées

.l'observation de l'environnement pour l'obtention de l'information et de savoir faire

.le développement de ses compétences acquises par lui-même, afin de maitriser sa tâche

.l'utilisation des moments de la pause pour discuter sur les techniques de travail, afin de les améliorer

.la fixation des objectifs personnels au sein de l'entreprise (faire une carrière)

.la recherche de l'information dans des sources impersonnelle (documentation)

.la recherche de l'information dans des sources interpersonnelles, évaluation d'une personne qui peut fournir cette information.

- .l'attitude d'instaurer des bonnes relations.
- .la recherche de soutien social auprès de leur collègue
- .la participation dans les activités organisées dans l'entreprise.
- .l'engagement dans la recherche des informations manquantes ou bien lesquelles il est priver.
- .l'accueil des chargées de ressources humaines par la courtoisie.

Donc d'après l'analyse de notre questionnaire et les résultats obtenus sur le terrain Cela nous amènent vers la confirmation de notre première hypothèse qui est « Le degré de socialisation de la nouvelle recrue est dépendent à des processus informels».

7. Discussion des résultats de la recherche

L'enquête qu'on a effectuer au sein de l'entreprise Mac-Soum ,nous a apporter des informations importantes ,et intéressante sur notre thème de recherche qui est les pratiques organisationnelle de la socialisation comme condition d'intégration de la nouvelle recrues, les données accueillit sont quantitative et qualitative ou on a confirmer nos hypothèses.

On résume les résultats relative a nos deux hypothèses, la première a traité l'aspect formelle des pratiques de la socialisation organisationnelle , la deuxième a traité l'aspect informelle, la socialisation au sein de l'entreprise Mac-Soum s'effectuer selon deux pôles ,le premier qui est de coté formelle structurer par l'entreprise elle-même et ça fait partie de ces procédures organisationnelles pour intégrer ces nouvelles recrues .dont on trouve par exemple (la prévention durant la sélection de la nouvelle recrue ,le suivie

l'accompagnement assurée, l'utilisation de la formation comme moyen de transformation de savoir et les évaluations routinière durant les périodes d'essai).

Conclusion

Arrivées au terme de ce travail, nous tenons à préciser l'objectif de notre recherche qui n'est autre que scientifique, à travers laquelle nous avons voulu savoir sur les pratiques organisationnelles de la socialisation comme une condition d'intégration des nouvelles recrues. la manière dont elle est gérée par l'entreprise ainsi que la nouvelle recrue elle-même. Durant une période précise qui est la période d'essai. Cela nous a conduit à émettre deux hypothèses. et l'entreprise Mac-Soum apparue comme un terrain convenable pour leurs vérification.

Dans notre étude on a s'intéresser, en premier lieu au formelle tous les procédures que l'entreprise mis en place pour intégrer sa nouvelle recrue En deuxième lieu on a s'intéresser a l'informelle qui est tout les pratiques utiliser par la nouvelle recrue pour conduire son milieu de travail et partager et intériorisé avec ses collègues les valeurs, normes, la culture de l'entreprise .

On a distinguer beaucoup de pratique que l'entreprise mis en place pour intégrer son nouvelle a l'environnement de travail, bien sur sans oublié que la nouvelle recrue aussi prend l'initiative, il crie les pratiques en travaillant afin d'être un membre dans son organisme.

La période d'essai et le vécu des nouveaux recrutés durant leur période d'intégration est basé essentiellement sur la nature de leur personnalité qui est ouverte et social, pour tous les cadres, ce qui a facilité leur adaptation avec leurs collègues du travail ainsi qu'avec leurs taches.

En effet nous avons confirmés que la nouvelle recrue au sein de Mac-Soum ne trouve pas les difficultés de s'intégrer et de s'adapter aux différentes modes d'organisation de travail, la prise de poste correspond à une période de découverte et d'apprentissage intense, une aide précieuse d'un suivie (les responsable hiérarchique et les collègues de travail) pour faciliter ce moment est de fonctionner en binôme pendant un certain temps, afin de transmettre tout les ficelles de métier .il ne s'agit pas uniquement de transmettre les compétence

technique du poste ,mais de permettre l'apprentissage d'un fonctionnement ,des habitudes ,des attentes des clients ...etc.

Pour les employés qui ne sont pas socialiser, il faut les accompagner, les orientés, les aider les insérer dans un groupe afin de les mobiliser, motiver cultiver pour partager le sentiment d'appartenance et développer la culture de l'entreprise.

On peut dire que l'intégration des nouveaux recruté dans le corps sociale même si elle n'est pas déterminante, elle joue un rôle dans la performance des recrutés car de plus quels se sentent intégrer de plus qu'ils ont penchant pour la coopération et à favoriser les relations de travail et par lui même, arriver à donner le meilleur d'eux même.

La liste bibliographique :

Des livres sur le thème :

- 1.** DESINGLY FRANCOIS, la socialisation ,2^{eme}edition, Armand colin.
- 2.** DURAND Jean pierre, WELL robert, sociologie contemporaine, éd vignot, paris, 1994.
- 3.** Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, Magnard Vuibert, 20eme édition, 2015.paris.
- 4.** KIANE GOUDARZI, la socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service, édition Dalloz, 2002 paris.
- 5.** LACAZE Delphine, PERROT serge l'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outil pour le Développement de l'entreprise, Dunod, 2010, paris
- 6.** LACAZE Delphine, le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle. (Thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix –Marseille III, le 15 décembre 2001.
- 7.** lexiques des sciences sociales, 7eme édition, Dalloz, 2000, paris.
- 8.** PERETTI.J.M, dictionnaire des ressources humaines, 2ème Édition, Vuibert, 1999, Paris.
- 9.** PERETTI J .M, GRH10^{eme}edition, Armand Colin, 2002, Paris.
- 10.** SEGRETIN DENIS, sociologie de l'entreprise ,2^{eme}edition, Nathan, paris.
- 11.** PERITTI .J.P, gestion des ressources humaines ,15^{eme}edition Vuibert, 2007, paris
- 12.** SILEM et autres, lexique d'économie, 7eme édition, Armand Colin, 2004. Paris,

13. SOUTERAIN .J.F et P FARCET, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, 2007, paris.

Les livres méthodologiques :

1. ALBARELLO.L, apprendre à chercher, édition de Boeck université, 1996, paris.
2. ANGERS MAURICE, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, 1996, Alger.
3. ANGERS MAURICE, lexique des sciences sociales, 7emeédition, Dalloz, 2000. Paris.
4. François DEPELTEAU, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition De Boeck, 2000, Canada.
5. Gardon Mace, guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2eme édition, de Boeck.
6. GAUTHIER Benoit et autre, la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, édition presse de l'université de Québec, 4^{eme} édition, 2004. Canada.
7. GRAWITZ MADELEINE, lexique des sciences sociales, 7eme, Dalloz, 2000, paris.
8. GRAWITZ MADELINE, méthodes des sciences sociales.11^{eme}edition, Dalloz, 2001, paris.
9. MATHIEU Guidère, méthodologie de la recherche, Ellipses édition marketing, 2004, paris.
10. MAURICE Angers, initiation pratique à la méthode des sciences humaines, CASBAH, Alger.

Dictionnaire :

1. ALEX Marchelli, Dictionnaire des qualitatif en science humaine et social, Arman Coline, paris.
2. BLOCH H .et autres, Dictionnaire fondamental de la psychologie ,2^{eme} édition, Larousse, paris 2002.
3. CADRE Dictionnaire de Microsoft encarta, dicos, Microsoft, corporation, 2009.

4. JAUNE ETIENNE ET AUTRE, Dictionnaire de sociologie, 2^{ème} édition, Hachette, 1997, Paris.
5. JEANE FRANCOIS DORTIER, Dictionnaire des sciences humaines 2^{ème} édition, sciences humaines, 2004, Paris.
6. Sous la direction de GILL FERREOL, Dictionnaire de sociologie ,2^{ème} édition, Armand colins, 1995, Paris.
7. Sous la direction de GILL FERRÉOL, Dictionnaire de la sociologie, 3^{ème} édition, Armand colin, 2004, Paris.

Les revues

1. BUI Thi Hong Thaï, conduite de socialisation organisationnelle des jeunes diplômés vietnamiennes, rôle de l'autoreprésentation des rôles des femmes, des attentes de rôle professionnels perçues de la part des employeurs et de sens de travail, (thèse de doctorat), présentée et soutenue à l'université de Toulouse II, le 21 décembre 2012.
2. Caroline Cordier. Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Gestion et management. 2013. <Dumas-00933664>.p15. Revue Interdisciplinaire sur le management et l'humanisme 4, novembre /décembre 2012.
3. Nathalie DELOBE et autre, comportement organisationnelle, contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle, volume1, édition DE BOECK, Bruxelles, 2005, p279¹DELOBE Nathalie et autre.
4. Latour Julie, Colloque Mentorat-Québec.
5. Sana Guerfel-Henda et al. « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2012/4 (n°4).
6. SCHEIN EDGAR H, organisationnel socialization and profession management, industriel management review, winter1968, volume9.

7. VAN MANNEN JOHN et SCHEIN EDGAR H, Toward a theory of organisationne,socialization ,research in organisationnel behavior 1979.vol1,209-264.in :Delobbe Nathalie , Herrbach Olivier,Lacaze Delphine mignonac karim,comportement organisationnelle ,volume1: contrat psychologique ,émotions au travail ,socialization organisationnelle ,édition deboek Bruxelles ,Belgique.

Les sites internet

1. http://www.uquebec.ca/edusante/mental/imples_valeurs.html.
2. <http://www.uquebec.ca/edusante/mental/imples-apprentissage.html>..
3. http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf.
4. http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf..
5. (<http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933664>Submitted on 20 Jan 2014).
(<http://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>)
6. [http://www.technocompetence.qc.ca/guides/grh/module 04-accueil intégration .PDF](http://www.technocompetence.qc.ca/guides/grh/module%2004-accueil%20integration.pdf).
7. <http://www.uquebec.ca/edusante/mental/imples-apprentissage.html>. Visité le 15/03/2016.
8. http://www.uquebec.ca/edusante/mental/imples_valeurs.html. Visité le 02/03/2016.
9. http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf.p02.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Facultés des sciences humaines et sociales

Département de sciences sociales

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Entretien

Mémoire de fin de cycle

Sous le thème : « Les pratiques organisationnelles de la socialisation comme condition d'intégration de la nouvelle recrues. »

En vue de l'obtention d'un diplôme de master II en sociologie
Cet entretien est destiné aux salariés de l'entreprise MAC-SOUM dans le but
de vérifier « Les pratiques organisationnelles de la socialisation comme
condition d'intégration de la nouvelle recrues. », il nous semble utile de vous
rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations ne seront utilisées que
pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité
Pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration, veuillez croire
L'expression de notre grand respect.

Réalisé par :

BOUKHEZAR MHAND

BOUZIT DIHIA

2015-2016

Premièrement : le guide d'entretien

I) les données personnelles :

1. sexe :

Masculin

féminin

2. situation familiale :

Marié

célibataire

divorcé

3. niveau d'instruction :

Primaire

moyenne

secondaire

universitaire

4. catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

chefs de service

agent de maîtrise

II) questions relatives au processus formelles :

- 1) quelle est l'importance de la période d'essai pour socialiser une nouvelle recrue ?
- 2) quelles sont les moyens disposés par l'entreprise pour transmettre le savoir pour la nouvelle recrue ?
- 3) est ce que la nouvelle recrue est suivie par l'entreprise pendant la période d'essai ?comment ?
- 4) comment faites- vous pour surmonter les difficultés que la nouvelle recrue rencontre ?
- 5) quelles sont les valeurs encouragées par l'entreprise ?
- 6) que penser vous sur les techniques adoptées par l'entreprise pour l'intégration de la nouvelle recrue

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Facultés des sciences humaines et sociales

Département de sciences sociales

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Questionnaire

Mémoire de fin de cycle

Sous le thème : « Les pratiques organisationnelles de la socialisation comme condition d'intégration de la nouvelle recrues. »

En vue de l'obtention d'un diplôme de master II en sociologie
Ce questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise MAC-SOUM dans le but de Vérifier « Les pratiques organisationnelles de la socialisation comme condition d'intégration de la nouvelle recrues. », il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations ne seront utilisé que pour des fins purement scientifique.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité
Pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration, veuillez croire
L'expression de notre grand respect.

Réalisé par :

BOUKHEZAR MHAND

BOUZIT DIHIA

2016-2017

I) les données personnelles :

1) âge :

2) sexe :

Masculin

féminin

3) situation familiale :

Marié

célibataire

divorcé

4) niveau d'instruction :

Primaire

moyenne

secondaire

universitaire

5) catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

agent de maîtrise

exécution

6) l'ancienneté de poste :

1-3mois

4-6mois

6-12mois

II) les questions relatives à la deuxième hypothèse :

1) Comment les chargées des ressources humaines vous a accueilliez ?

-chaleureux.

-agréable.

-faible.

2) comment doit être vos relations professionnelles entre les collègues ?

-forte

-moyenne

- faible

3) est ce que Il ya des interactions verbale avec vos collègues ?

-oui

-non

2.1) Si oui de quoi vous parler ?

- des techniques de travail

- des salaires

- des chefs

- des conditions de travail

4) comment été votre présentation a vos collègues par ?

-vous-même

- vos responsables

-autre

5) avant votre installation au sien de l'entreprise avez vous envisagé de faire des bonnes relations ?

-Oui

-non

6) comment vous trouver votre ambition au travail ?

-évolutif

-stable

-forte

7) comment trouver vous les flux d'information de l'accompagnement acquiert ?

-répond à vos exigences

-ne répond pas

- autre

8) avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution de votre travail ?

-Oui

-non

9) comment faites-vous pour les surmonter ?

-demander un conseil auprès de vos collègues

-demander un conseil auprès de vos supérieures

-essayer de la résoudre puis vous évaluer votre solution avec vos collègue ou supérieure

10) est ce que vous sentir le manque des informations ?

-oui

-non

11) penser vous que vous êtes privés des informations ?

-oui

-non

12) comment vous faites pour obtenir des informations qui vous manquent ou bien non fournies ?

-document interne officielles

-vous contactez une personne

-autre

13) Que faites vous pendant la pause au travail ?

Vous contactez les collègues pour

1/partager des plats

2/ partager un débat

3/partager un savoir faire des métiers

14) envisagez-vous d'améliorer les compétences acquises ?

-Oui

-non

15) participez vous à des activités collectives organisées par l'entreprise ?

-Oui

-non

-Si oui les quelles :

-Réunion.

-Festive aux séminaires

-Culturelles

15) l'ambiance de travail a l'intérieur des ateliers et des bureaux vous facilite votre intégration ?

-oui

-non

16) dans votre période d'essai avez-vous envisagé de changer l'entreprise ?

-oui

-non

La grille d'observation :

| Date | Heure | Lieu | Observation |
|-------------|------------------------------------|---|---|
| 14/04/2016 | 07 :45- 08 :00 | L'entrée principale de l'entreprise | -c'est l'heure de l'entrée a l'entreprise les salarié arrivent vaguement (groupe par groupe) l'un salue l'autre. |
| 20/04/2016 | 07 :45- 08 :00 | L'entrée des bureaux | -un groupe d'ouvriers de différents services arrivent et attendent la cloche pour commencer leur journée de travail et regagner leur poste. un cadre arrive il salue et il touche la main avec tout les ouvrier. Il demande a l'un des ouvriers c'est quoi les nouvelles ? et lui répond c'est régler merci. -une femme de minage nettoie le sole, et à chaque fois que quelqu'un passeront, on passant par les pointes des pieds.(montre le respect) |
| | Durant tout les heures de travail. | Dans les couloirs et les axées principaux | -a chaque fois un ouvrier croisent l'autre il se salue d'une façon chaleureuse. |
| | | | -Les agents des bureaux se déplacent d'un bureau a l'autre, ainsi que vers les ateliers. on portant des documents dans les mains. -la majorité des salariés s'appellent par leur prénom (tout le monde se connaissent), |
| 21/04/2016 | 10 :30 | Dans le bureau | -l'un des agents de bureaux trouve des difficultés dans son imprimant, l'un des collègues se déplace de son bureaux pour accorder de l'aide et de résoudre le problème. |

| | | | |
|------------|--------|--------------------|---|
| | 11 :00 | Dans le bureau | -un salarié nouvellement recruté entre dans le bureau, accompagnée avec son chef d'atelier . pour s'informer sur sa période d'essai . deux agents du bureau lui répondent et expliquent .il quitte pour regagner son poste .il à l'air satisfait . |
| 27/04/2016 | 10 :00 | Dans le bureau | -l'un des ouvrier entre dans le bureau .sans porter son uniforme. il s'informe sur son maladie.et il s'explique sur sa paye. |
| 28/04/2016 | 09 :00 | Dans le bureau | -un agent d'un autre bureau entre dans le bureau .il porte un dossier de l'un des salariés ou quel il trouve des difficultés .il demande à l'un ancien quelles sont les procédures qu'il doit suivre et appliquer ? |
| | 11 :30 | Dans les ateliers | -on a remarque que la catégorie jeunes est majoritaire.par rapport aux âgé (anciens) -le contact entre les nouveaux et les anciens. remarquable et élevé. |
| | 12 :00 | Les espaces vertes | -regroupement est séparé entre les femmes et les hommes. -dans les espaces vertes, les ouvriers s'installent groupent par groupe en discutant et partager leurs repas .des autre utilisent leurs portables. |
| 05/05/2016 | 8 :30 | Dans le bureau | -les ouvriers en retraite. Rendent visite à l'entreprise pour récupérer des documents.ils discutent et ils se rappellent des souvenir vécu ensemble au sien de l'entreprise.et cela avec la présence des quelques nouveaux . |
| 11/05/2016 | 10 :45 | Dans le bureau | -une nouvelle directive arrive sur les IRG. l'un s'informe chez l'autre. |

ORGANIGRAMME

