

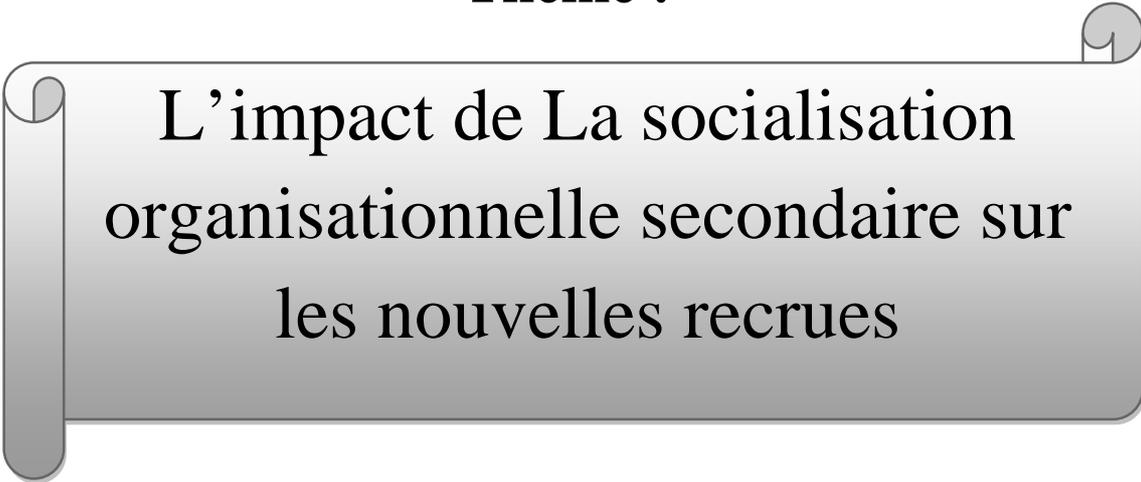
Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département : Sciences Sociales

Mémoire de fin du cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie.

Option : sociologie du travail et ressources humaines.

Thème :



L'impact de La socialisation
organisationnelle secondaire sur
les nouvelles recrues

Cas pratique : IFRI

Réalisé par :

SADOUNE Naouel

REZZOUG Fouzia

Encadré par :

Dr GUENFISSI Hayette

Année universitaire: 2014-2015

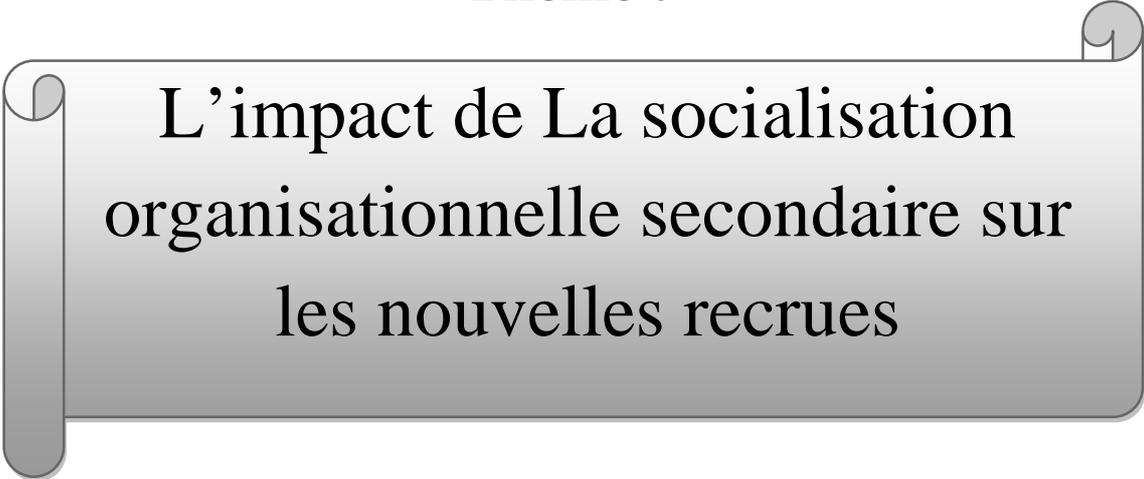
Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département : Sciences Sociales

Mémoire de fin du cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie.

Option : sociologie du travail et ressources humaines.

Thème :



L'impact de La socialisation
organisationnelle secondaire sur
les nouvelles recrues

Cas pratique : IFRI

Réalisé par :

SADOUNE Naouel

REZZOUG Fouzia

Encadré par :

Dr GUENFISSI Hayette

Année universitaire: 2014-2015

Remerciement

Nous remercierons tout d'abord Dieu de nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

*Nos remerciements s'adressent ensuite à notre promotrice **GUENFISSI Hayette** pour son écoute et son ouverture d'esprit, elle a su nous orienter vers un thème de recherche passionnant. Elle nous a apporté les réponses dont nous avons besoin lorsque nous étions dans le doute et elle nous a donné les moyens de faire nos propres choix. Sa patience et son soutien n'ont jamais fait défaut.*

*Nous tenons également à remercier l'ensemble du personnel **IFRI** spécialement notre encadreur ^{m^e} kamich.*

Enfin nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.

Dédicace

*Je dédie ce travail pour mes très chers parents, à qui je
dois le mérite et la réussite.*

*Pour mes deux frères mazigh et sofiane, mes trois
sœurs silia, taous et imane et ma fille adorable lina.*

*A ma tante khokha, samia, ouahiba, karima et mon
oncle hakim, abdlakrim et sadak*

*A mon très cher compagnon, fateh, qui n'a pas cessé
de m'apporter soutiens et encouragements.*

*Je dédie ce travail à notre promotrice, toute ma
famille, Sadoune et Ferradji, à tout ce qui ont
contribués de près ou de loin à la réalisation et à
l'accomplissement de ce travail de recherche.*

Sadoune naouel

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents pour leurs aides et soutien toute au long de mes études.

A mon cher frère et mes sœurs.

A tout mes cousines et cousins.

A mes amis : samir, boussad , yacine, sofiane

A mes amies : rosa, amira, wassila,

Rezzoug Fouzia

Liste des abréviations :

| Abréviation | Signification |
|--------------------|-----------------------------------|
| R.H | Ressources Humaines |
| D.R.H | Directeur des Ressources Humaines |
| SARL | Société a responsabilité limité |
| CDD | Contra à durée déterminé |
| CDI | Contra à durée indéterminé |

Liste des tableaux

| Numéro | L'intitulé | Page |
|---------------|---|-------------|
| N°1 | Réparation des enquêtés selon sexe | 61 |
| N°2 | Réparation des enquêtés selon l'âge | 62 |
| N°3 | Réparation des enquêtés selon le niveau d'instruction | 63 |
| N°4 | Réparation des enquêtés selon la situation matrimoniale | 64 |
| N°5 | Réparation des enquêtés selon l'année de recrutement | 65 |
| N°6 | Réparation des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle | 66 |
| N°7 | Réparation des enquêtés selon l'ancienneté | 67 |
| N°8 | Réparation des enquêtés selon les moyens émis par la nouvelle entreprise | 68 |
| N°9 | la répartition des enquêtés selon les moyens émis par l'ancien entreprise | 69 |
| N°10 | la répartition des enquêtés selon la politique de laisser faire | 70 |
| N°11 | l'impact du niveau d'instruction sur les obstacles d'intégration | 71 |
| N°12 | la répartition des enquêtés selon le poste visité | 72 |

| | | |
|-------|--|----|
| N°13 | Réparation des enquêtés selon les raisons d'intégration | 73 |
| N°14 | la corrélation entre la satisfaction au travail et l'ancienneté. | 74 |
| N°15 | la corrélation entre les problèmes rencontrés et la situation matrimoniale | 75 |
| N°16 | la réparation des enquêtés face à la difficulté de l'exécution de la tâche | 76 |
| N°17 | la corrélation entre la facilité d'intégration et le temps d'adaptation | 77 |
| N°18 | la réparation des enquêtés selon l'entre-aide et le délaissement entre les membres du travail | 78 |
| N°19 | la répartition des enquêtés selon la réaction des collègues face à l'arrivée des nouvelles recrues | 79 |
| N°20 | l'impact de l'expérience sur la nature des relations avec les collègues au travail | 80 |
| N°21 | les liens interpersonnels reliant le supérieur hiérarchique aux catégories socioprofessionnelles | 81 |
| N°22 | l'adéquation des valeurs individuelles du travail avec celles de l'entreprise IFRI | 83 |
| N° 23 | La répartition des enquêtés selon la réussite ou l'échec de la socialisation secondaire | 84 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 12 |
| Partie théorique | 15 |
| Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche | 16 |
| 1. Les raisons du choix du thème | 17 |
| 2. les objectifs de la recherche | 18 |
| 3. la problématique | 19 |
| 4. les hypothèses | 22 |
| 5. définitions des concepts clés | 23 |
| 6. les études antérieures | 25 |
| 7. méthodologie du travail | 31 |
| 8. les difficultés rencontrées | 33 |
| Chapitre II : la socialisation organisationnelle | 34 |
| Préambule | 35 |
| Section 01 : l'origine du concept de socialisation | 35 |
| 1. l'existence et l'importance de la socialisation au travail | 35 |
| 2. la socialisation professionnelle selon Moore | 36 |
| 3. vers la socialisation organisationnelle | 37 |
| Section 02 : la socialisation dans l'organisation | 37 |
| 1. l'impact de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues | 37 |
| 2. les stades de la socialisation | 38 |
| 3. les pratiques organisationnelles de la socialisation | 41 |
| 4. les pratiques de socialisation de l'entreprise | 43 |
| 5. les stratégies d'intégration des nouveaux collaborateurs | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 5. L'importance de l'intégration par les réseaux sociaux | 48 |
| Partie pratique | 49 |
| Chapitre III : présentation de l'entreprise d'accueil IFRI | 50 |
| 1. Présentation de l'organisme d'accueil « Ifri » | 51 |
| Chapitre VI : l'analyse et l'interprétation des données | 58 |
| 1. l'analyse des résultats relatifs à la premier hypothèse | 66 |
| 1. l'analyse des résultats relatifs à la deuxième hypothèse | 76 |
| 2. l'interprétation de la premier hypothèse | 85 |
| 3. l'interprétation de la deuxième hypothèse | 86 |
| Conclusion | 88 |
| La liste bibliographique | 90 |
| Annexes | 93 |

Introduction

L'entrée dans une nouvelle organisation est une période stressante et pleine d'ambiguïté pour un salarié qui vient d'être embauché. La nouvelle recrue a peu de repères, ce qui ne lui permet pas de donner du sens à toutes les situations qu'elle peut observer. Elle ne peut pas atteindre une performance satisfaisante au travail sans une identification préalable des collaborateurs-clés de l'entreprise. Elle ne connaît pas les comportements qu'elle est sensée adopter. En même temps qu'elle cherche à se situer dans l'organisation, la nouvelle recrue est en phase d'apprentissage même si elle a une expérience professionnelle au paravent : elle s'initie aux tâches et aux responsabilités associées à son emploi et découvre le niveau de performance qu'elle est supposée atteindre¹. Ce processus d'assimilation de la nouvelle tâche à accomplir dans l'organisation, ne peut pas se réaliser sans conséquence sur le comportement, voire l'identité du nouveau collaborateur.

Dans le fait, les entreprises adoptent de manière courante quelques pratiques visant à accélérer le processus de socialisation de leurs nouveaux salariés. Il s'agit pour l'essentiel de la diffusion d'un livret d'accueil sur la culture organisationnelle et le règlement intérieur, de la mise en place d'un système de tutorat, ainsi que de l'organisation d'un stage d'intégration.

La socialisation a lieu tout au long de la carrière d'un individu, mais le concept est surtout mobilisé pour l'étude de la socialisation secondaire. Les chercheurs ont alors tenté d'établir un modèle générale représentant le processus à chaque stade de socialisation. Ce modèle n'a peut-être été validé empiriquement ni être généralisé. Ainsi, la recherche sur la socialisation organisationnelle secondaire demeure un ensemble fragmenté.

L'intégration des nouvelles recrues est actuellement un chantier majeur pour les entreprises qui craignent les difficultés de recrutement et la perte de compétences dans le cadre théorique de la socialisation organisationnelle, cette recherche vise 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

¹-LACAZE (Delphine). Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, (thèse de Doctorat), soutenue à l'université Aix- Marseille III, France, le 15 décembre 2001, P 38

appliquer des théories les plus élaborées dans le sens de l'intégration et la socialisation de la nouvelle recrue.

Parmi cette arsenal théorique qui s'intéressent à l'intégration des nouvelles recrues, la socialisation organisationnelle, qui se défini comme le processus d'apprentissage et d'ajustement individuelle qui caractérise les phases de transition organisationnelle, comme celle associé à l'entrée dans une nouvelle entreprise.

Des travaux en ce domaine, montrent que la gestion de la socialisation organisationnelle secondaire 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 représente donc un objet de gestion fondamentale pour les entreprises. 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 engagé grâce à la valeur ajouté fourni par leur meilleurs salaries.

Notre travail de recherche, se voit comme un prolongement logique de cette théorie de la socialisation, et le rôle qu'elle joue dans sa prise de considération et son application par les politiques de GRH envers les nouvelles recrues dans le but de faciliter, de les mobiliser et d'assurer leurs adhésion au valeurs de l'entreprise , ce qui renforce leurs sentiments d'appartenances et augmenter leurs performances au travail.

A fin de mener à bien notre travail, nous avons asseyez d'expliquer notre thème de recherche, nous l'avons partagé en deux parties, une partie qui est théorique et une autre pratique.

1. La partie théorique :

- 1^{eme} chapitre récapitule le cadre méthodologique, où en a étendu les raisons du choix du thème, les hypothèses, la définition des concepts, et enfin les études antérieures.

-2^{eme} Chapitre, comporte une présentation générale de la socialisation organisationnelle.

2. La partie pratique : récapitule le cadre analytique de la recherche, dont elle contient

- le 3^{eme} chapitre qui présente l'historique de l'organisme d'accueil et les caractéristiques de l'échantillon

- le 4^{me} chapitre est consacré pour l'analyse et l'interprétation des données des deux hypothèses afin de les confirmer ou les réfuter.

Nous finirons le travail par une conclusion dont on répond à la problématique citée dans le chapitre méthodologique.

Partie théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

1-Les raisons du choix du thème

Les raisons qui ont stimulé notre choix sont présentées sous les éléments suivant :

1. Besoin de compréhension et d'explication de la relation existante entre la socialisation secondaire, et la capacité de l'intégration des nouvelles recrues dans une nouvelle firme.
2. Partant avec cet utilité, qu'on à jugé important d'approfondir notre travail de recherche dans ce contexte, en raison de découvrir les stratégies individuelle, ainsi que les stratégies de l'entreprise pour aboutir à des résultats efficaces.
3. On voulait également réaliser ce travail pour pouvoir le rendre plus claire et visible.

2-Les objectifs de la recherche :

Notre choix du thème « l'impact de la socialisation organisationnelle secondaire sur les nouvelles recrues » est dicté par de nombreuses raisons que nous avons énumérées ci-dessous sous formes de points :

1. connaître les véritables raisons qui poussent le salarié à ce socialisé une nouvelle fois.
2. L'importance de comprendre ce processus par lequel la nouvelle recrue, s'insère et s'adapte au rôle qui lui a été désigné dans la nouvelle entreprise et l'a capacité de mettre a l'écart sans ancien rôle.
3. décrire les étapes d'insertion de la nouvelle recrue dans l'équipe de travail et les liens relationnelles qui le réunissent avec ses collègues de travail.
4. Comprendre surtout comment elle s'intègre au travail, faire valoir ses compétences, et ses capacités dans la nouvelles entreprise.
5. Comment la nouvelle recrue, va-t-elle apprendre et s'initier aux tâches et aux responsabilités associé dans son nouvel emploi et la différence existante avec l'ancien poste.
6. comparé les programmes de socialisation et d'intégration émis par les entreprises algériennes.

3- La problématique :

La socialisation est un processus qui ne se limite pas à l'entrée dans la société humaine, c'est-à-dire durant la période de l'enfance et de l'adolescence. Mais que les expériences de socialisation ont lieu tout au long de la vie adulte et en particulier lors de l'entrée dans une nouvelle organisation. L'organisation est devenue un lieu mais aussi un agent de socialisation qui permet une meilleure implication des salariés.

En parallèle. Un salarié qui c'est déjà socialiser vers une entreprise souple, sans obligations et sans règlements strictes. Cette personne n'est pas novice dans la mesure où elle détient un savoir-faire et des connaissances propres à elle. Mais lorsqu'elle vient s'installer et travailler dans une entreprise totalement différente de la première au niveau du règlement intérieur, des obligations et de la culture qui animent l'ensemble de l'entreprise, delà son bien-être ne va pas de soi.

De ce fait la nouvelle recrue va se confronter à une situation où elle va remettre en cause toute les connaissances, les normes et les valeurs déjà acquissent. Par conséquent elle aura du mal à s'intégrer et à s'adapter dans cette nouvelle firme. Souvent cette personne va être sujette à un processus de socialisation secondaire qui pourra introduire des effets négatifs : le nouveau salarié peut en souffrir .cette souffrance peut être interpréter sous forme de mauvaises performances au sein de l'entreprise ou même mettre fin prématurément à son contrat. À l'opposé si son niveau d'implication est fort, son engagement et sa performance au travail seront plus importants. L'ampleur de ces conséquences nous pousse à comprendre les facteurs clé de l'acculturation qui n'est donc qu'une forme de socialisation secondaire.

Les entreprises vont se préoccuper de plus en plus de la gestion d'intégration et de la socialisation de ces nouveaux arrivants, par le biais de la socialisation organisationnelle qui se définit comme étant « 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 sociales et les compétences nécessaire pour assumer un rôle dans une organisation. »¹

¹ -LACAZE(Delphine). **Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration**, validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés paris ,2^{ème} revue gestion des ressources humaines, Juin, 2005, p 20

Cette dernière est un processus à l'intérieur duquel la gestion de l'intégration se passe dans la phase d'entrée au sein de l'organisation. Selon Louis Meryl¹, le processus d'intégration est souvent vécu comme une période de stress avec un niveau d'incertitudes très élevé vis-à-vis de l'organisation. La gestion de cette phase dépend des aptitudes de l'individu à s'intégrer, ses prédispositions, ses capacités de s'adapter aux changements, ainsi que des moyens mis en place par l'entreprise qui l'accueille.

Donc l'intégration et la socialisation d'un nouveau salarié dépend de ces aptitudes qui peuvent lui permettre de se socialiser une nouvelle fois par rapport à cette situation. Le collaborateur doit assurer l'apprentissage et l'intériorisation des valeurs et normes spécifiques à un groupe social particulier, ainsi à son arrivée dans une entreprise, un travailleur doit comprendre non seulement les relations fonctionnelles dans le collectif de travail, mais aussi les valeurs qui animent les salariés de l'entreprise.²

Ainsi que ces deux processus de socialisation et d'intégration des nouvelles recrues sont devenus une véritable nécessité professionnelle, dont il est impératif à l'entreprise de disposer d'outils, de techniques et de méthodes afin de faciliter la socialisation organisationnelle des nouveaux collaborateurs surtout ceux qui trouvent des difficultés de s'intégrer dans le groupe de travail et dans la totalité de l'entreprise.

Dans ce contexte, la réussite ou l'échec de l'adaptation des nouveaux collaborateurs est étroitement liée à la considération de la pluralité des pratiques culturelles et leurs états psychosociaux qui nécessitent des entreprises d'adapter leurs structures à la diversité des cultures, des modes de gestion et d'organisation du travail. Après avoir mis en lumière la socialisation organisationnelle et en particulier la socialisation secondaire de la nouvelle recrue. Nous tentons à travers ce modeste travail de mettre en exergue les programmes instaurés par l'entreprise. En dégageant quelques questions qui sont énoncées comme suite :

- Quelles sont les stratégies de socialisation organisationnelle émises par l'entreprise pour intégrer ces nouvelles recrues ?

¹ -Ibid, p 52

² - GUERFEL (Hendal), EL ABOUBI (Manal) et EL KANDOUSSI (Fatima) .La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme 57 n°4, Les Jeunes et le Travail, novembre/décembre 2012, p56

- Quelles sont les prédispositions nécessaires pour l'adaptation des nouveaux salariés ?

4- Les hypothèses :

Hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes.

1. La stabilité et la performance des nouveaux salariés dépendent des programmes d'intégration, formation et d'accompagnement mis en œuvre par l'entreprise dans leur socialisation.
2. La réussite de la socialisation secondaire du nouveau salarié impacte sur son autonomie et ses relations interpersonnelles avec les collègues de travail.

5- définition des concepts clés:

Un concept est un élément nécessaire à toute recherche, « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes ».

Pour cela, en voulant présenter une série de définitions des concepts clés, en proposant une définition commune et une autre opérationnelle.

5-1.La socialisation :

- **En psychologie sociale :** « la socialisation désigne le processus par lequel des individus intègrent les normes, les valeurs, les codes de conduite, de la société à laquelle ils appartiennent. Il peut être aussi le processus d'intériorisation des normes du milieu qui s'effectue à travers les habitus de classe ». ¹
- **Selon Piaget Jean :** « 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 façon dont le caractère propre de l'individu le façonnent et le réagissent à son environnement ». ²
- **Selon Schein (1968) :** « la socialisation est le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités ». ³
- **Selon Anakwe et Greenhaus(1999) :** la socialisation retient cinq dimensions pour mesurer les résultats de la socialisation : la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, la capacité à fonctionner dans son équipe de travail, la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle et enfin l'apprentissage personnel. ⁴

Durant la phase d'accommodation (l'entrer dans l'organisation), la nouvelle recrue cherche à devenir un membre participant et efficace, en maîtrisant la tâche qu'il doit réaliser et de s'intégrer à son groupe de travail et enfin il doit aussi connaître la culture organisationnelle de l'entreprise pour une meilleure socialisation professionnelle.

¹ -DOTIER (Jean François). **Dictionnaire des sciences humaines**, paris, sciences humaines,

² ^{ème} édition, 2004, P 781

² -Ibid, P 782

³ - LACAZE (Delphine). **Comparaissent des procédures organisationnelles de socialisation et de tactiques individuelles d'intégration des employés dans deux sociétés de service**, Marseille, avril, 2000, p03

⁴ - GILL (Ferréol). **Dictionnaire de sociologie**, paris, Armand colin, 3^{ème} édition, 2004, P 96

5-2. La définition opérationnelle, La nouvelle recrue : la nouvelle recrue peut être définie comme un nouveau venu dans une organisation, une personne appelée à intégrer et adapter un nouvel environnement totalement différent de l'ancien environnement. « C'est une personne physique nouvellement recruté, c'est un travailleur subordonné réalisant une tâche pour le compte d'autrui, le salarié travail au profil d'un employeur, auquel il est subordonné, quelle que soit la professions ».

5-3. L'intégration : l'intégration « mot clé de la sociologie durkheimienne, intériorisation des normes et des valeurs dominantes, sentiment d'identification au groupe ». 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 ».¹

- **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 ». ²
- **Pour T. Parsons** : « l'intégration sociale est le degré de conformité du comportement individuel et des groupes partiels à ceux qui dépend la collectivité au corps globale. »³

La définition opérationnelle, L'intégration : dans la présente étude est l'intégration de la nouvelle recrue au sein de l'entreprise et sa relation avec tous ceux qui l'entoure et en particulier les relations que fondent avec ces collègues de travail et la maîtrise de la tâche confiée pour garantir une meilleure rentabilité et efficacité du nouveau salarié .

5-4. L'adaptation : Ce concept porte l'attention sur la fonction de changement, sur lequel à quoi le changement sert, sur l'un des pourquoi. Le changement d'adaptation se distingue ainsi de celui effectué en vue d'un développement qualitatif ou quantitatif.

Dès lors, l'adaptation se définit comme un changement organisationnel qui se veut une réponse à l'apparition constatée ou anticipée de nouvelles conditions internes ou à rendre

¹ -PERETTI (Jimi). **GRH**, paris, Armand colin, 10^{ème} édition, p 103

² -GRAWITZ (Madeleine). **Méthode des sciences sociales**, paris, 11^{ème} édition Dalloz, 2001, P 234

³ - SILEM et autre. **Lexique de l'économie**, paris, Armand colin, 7^{ème} édition, 2004, P 391

l'organisation capable de satisfaire les attentes qui s'imposent de l'environnement est cohérente avec les caractéristiques de celui-ci. Elle se produit au moyen d'une transformation (modification majeure) ou de l'une des modifications mineures. Mais la réponse d'adaptation peut également consister en une action organisationnelle visant à modifier ce qui se produit dans l'environnement.¹

5-6. La définition opérationnelle, la socialisation secondaire : La socialisation secondaire concerne une nouvelle recrue ayant déjà travaillée ailleurs qui couvre l'ensemble des rapports de la personne avec son environnement de travail, d'une part, le salarié doit avoir des aptitudes, capacités pour se confronter dans son poste, arriver à tisser des liens avec les autres membres de l'organisation et la maîtrise des procédures de travail et de respecter les valeurs organisationnel.

5-7. La définition opérationnelle, les relations interpersonnelles : Dans la présente étude « les relations interpersonnelles » ce sont les relations qu'entretiennent les nouvelles recrues avec leurs collègues de travail et leurs supérieurs hiérarchiques.

¹-BRASSARD (André). Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n° 2, 2003, P 253-276

6. Les études antérieures :

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle¹ 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 d'intégration. Ainsi, la socialisation organisationnelle ne serait qu'une forme particulière de socialisation.

L'étude de Van Maanen (1978) et Schein (1979) :

Le travail unique des pratiques organisationnelles de socialisation est celui de Van Maanen et Schein². Ce travail s'inscrit dans le courant de recherche le plus large de la socialisation organisationnelle définie comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportement requis qui lui permettent de devenir un membre de l'organisation.

En effet, leur typologie des stratégies de socialisation organisationnelle a été conçue à partir d'observation dans le champ de la police et de l'armée. Caractérisé par la très forte structuration de ses organisations 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.

Delà van Maanen (1978) et Schein (1979), ont repéré une série de six couple de pratique en fonction du contexte de la socialisation, présentées sous forme bipolaire:

- Individuelles ou collectives : la nouvelle recrue est intégrée de façon individuelle et va donc suivre un modèle dans l'organisation, ou en groupe (procédures collectives) quand il y a un grand nombre de nouvelles recrues à intégrer.

¹-DELLOBE (Nathalie), HERBACH (Olivier), LACAZE (Delphine), MIGNONAC (Karim). **Comportement organisationnel**, Paris, Edition de Boeck, Volume 1, 1999, P 269

²- BERGUES (Emilie). **pratique de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE , Communication au congrès de GRH**, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims management school, Reims, 16 et 17 novembre 2006, P 54

- Formelles ou informelles : Dans le cas formel, les nouveaux suivent des formations pour apprendre leur métier, en étant séparés des plus anciens. Dans le cas informel, ils sont formés sur le tas avec les plus anciens.

- Séquentielles ou aléatoires : dans le premier cas la socialisation se fait par étapes prédéfinies par l'organisation pour faire aboutir la nouvelle recrue aux responsabilités qu'elle doit assumer avec un niveau de difficulté croissant. Alors que dans le second cas la nouvelle recrue reste un peu dans le flou car ces étapes ne sont ni définies ni ordonnées ce qui la met dans une situation d'ambiguïté de rôle.

- Fixes ou variables : les jeunes recrues sont intégrées selon un planning précis (Procédures séquentielles) ou bien en suivant leur propre rythme (procédures Variables).- En série ou disjointes : la nouvelle recrue imite la personne qui occupait précédemment son poste (procédures en série) ou bien il faut créer son propre rôle au cas où c'est un nouveau poste (procédures disjointes).

- D'investissement ou de désinvestissement : l'entreprise encourage la nouvelle recrue à affirmer sa personnalité (procédures d'investissement) ou lui impose de suivre fidèlement les comportements des membres de (procédures de désinvestissement).

- Série ou disjointes : la nouvelle recrue lors de son entrée à l'entreprise elle se guide par la personne qui occupe le poste avant lui (procédure série) ou bien si il n'a pas de procédure à suivre dans son poste, il peut y trouver l'occasion d'être inventif (procédure disjointes).¹

L'étude de BAKER et FELDMAN :

Le travail de Baker et Feldman (1991)² s'inscrit dans le courant des recherches qui depuis la fin des années 1980 ont 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 entreprises aux états unis d'Amérique, la

¹ - GUERFEL (Hendal), EL ABOUBI (Manal) et EL KANDOUSSI (Fatima) **la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues**. RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme 57 n°4, Les Jeunes et le Travail, novembre/décembre 2012, P63.

² - BERGUES (Emilie). Op-Cit, p 06-07

technique utilisée c'est le questionnaire dans le but d'identifier les pratiques organisationnelles.

Baker et Feldman proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les pratiques de socialisation sont utilisées de manière à faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise : 1^{er} identifier les stratégies d'entreprises poursuivies. 2^{ème} identifier le type de comportement des employés requis pour la réalisation de la stratégie, et 3^{ème} développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré. 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(stratégies d'innovation, d'amélioration de la qualité des produits services et stratégie de réduction des couts) font référence aux travaux de porter(1982)¹.

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

L'étude de LACAZE 2000 :

Une étude qui a été menée sur la comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d'intégration des employés dans deux sociétés de service, une chaîne de restauration rapide et une société de grande distributions la région d'Aix-Marseille, France. **(Delphine Lacaze avril 2000)**, elle a constaté que les entreprises de service fonctionnent souvent avec de la main-d'œuvre qui a peu d'ancienneté. Les employés peu expérimentés doivent toutefois rendre un bon service aux clients. En termes de management, l'efficacité des procédures de socialisation est donc primordiale².

D'après LACAZE, la méthode qualitative est adaptée pour appréhender un processus elle a menée des entretiens semi-directifs auprès d'employés de deux sociétés de service, l'une dans le secteur de la grand distribution et l'autre dans le secteur de la restauration rapide. Elle est limitée à l'étude de la période d'intégration (les 3 premiers mois dans

¹- LACAZE (Delphine).Op Cit, p07

l'organisation), car le processus y est le plus intense. Cette durée a été déterminée suite à des entretiens préparatoires avec des employés, leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que les directeurs des ressources humaines des deux sociétés. Il paraît que les employés maîtrisent les tâches techniques au bout d'un mois et se sentent à l'aise au sein du groupe de travail au bout de 3 mois.

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

Les sociétés semblent utiliser les procédures de socialisation des nouveaux employés qui leur permettent d'obtenir le type de service qu'elles souhaitent offrir au client : rapidité dans la société de restauration rapide, personnalisation de la rencontre et rapidité dans la société de grande distribution.

Les efforts des nouvelles recrues sont indispensables pour une bonne intégration. S'intégrer constitue un réel travail. Cela demande une forte motivation et des efforts considérables. Ainsi, les procédures organisationnelles de socialisation pourraient être mieux adaptées aux besoins des nouvelles recrues. Les équipiers souffrent d'une formation trop succincte qui ne leur donne pas confiance. La formation n'intègre peut-être pas suffisamment les aspects de contact avec le client. Il serait utile de préparer les individus aux difficultés qu'ils vont rencontrer face aux clients et de leur donner des indications sur le rôle à jouer face à un client mécontent.

Ainsi, en amorçant une réflexion sur ses procédures de socialisation, l'organisation peut faciliter l'intégration du personnel en contact et améliorer les rencontres de service¹.

L'étude de NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac :

Cette recherche étudie en quoi les pratiques de recrutement et de sélection, d'une part, et les dispositifs d'accueil et d'orientation, d'autres parts, contribuent à l'adaptation des

¹-Ibid, P 24-25

nouvelles recrues à leur environnement organisationnel. Plus précisément, nous examinons si les canaux informels de recrutement, la précision et la clarté de l'information communiquée aux candidats lors de la procédure de sélection ainsi que l'accès à des sources internes d'informations favorisent cette adaptation parce qu'ils activent un processus d' « anticipation réaliste d'emploi » (Wanous, 1992). En outre, les stratégies de socialisation organisationnelle, telles que modélisées par Van Maanen (1976), sont elles aussi supposées influencer la construction du lien à l'organisation, par les possibilités d'interactions sociales et de recherche active d'information qu'elles offrent aux nouveaux-venus.¹

Cette étude a pour principal intérêt de mettre en évidence, au sein d'un même dispositif de recherche, la contribution propre et complémentaire de chacune de ces étapes du processus d'entrée dans l'organisation.

Trois variables intermédiaires du processus de socialisation (la clarté du rôle, l'intégration sociale et la connaissance des valeurs organisationnelle) et trois variables résultantes (l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'entreprise). ces résultats contribuent à une meilleure connaissance du rôle joué par les pratiques de GRH dans le processus de socialisation organisationnelle. Leurs implications managériales sont nombreuses et parfois à contre-courant des pratiques de GRH actuelles qui continuent souvent à considérer la relation avec l'employé comme une relation de dépendance plutôt que comme une relation de partenariat.

¹ -DELOBBE (Nathalie), TANGUY (Dulac). **Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues**, P 08

7- La méthodologie de travail :

La méthode est l'ensemble des opérations et des règles sur lesquelles s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques et pour cela nous avons utilisé la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes¹ ».

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 à l'égard de ce dernier.

- Donc la méthode quantitative nous permet de décrire et de rassembler un grand nombre d'informations liées au sujet « la socialisation organisationnel secondaire des nouvelles recrues » puis interpréter les différents avis à l'égard de leurs évolutions face aux activités qui ils préoccupent².

7-1. La technique utilisée :

La technique est un procédé qui permet de collecter des données sur le phénomène étudié. Avant la collecte de ces données, il faut rejoindre des personnes qui nous donneront des informations. Pour GRAWITZ : « les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité »³.

Nous avons opté pour la technique de questionnaire qui est la plus adéquate à notre étude ; le questionnaire est défini par M.ANGERS COMME : « technique direct 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 chiffrées⁴ ».

¹ - ANGERS (Maurice). **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Casbah, Alger, P 60

² - Ibid, P 60.

³ GRAWITZ (Madeleine). **Méthode des sciences sociales**, Paris, Dalloz ,11^{eme} édition, 2001, P 352

⁴ -ANGERS (Maurice). OP.cit, P 146

L'utilisation du questionnaire est liée à la méthode choisie, ainsi aux concepts utilisés dans les hypothèses et à la nature de notre échantillon.

7.2. La population d'enquête :

Dû à l'absence de la liste exhaustive de la population mère, où est nécessaire de suivre une méthode représentative, c'est-à-dire notre échantillon est probabiliste de type stratifié.

Tandis que notre population est divisée en parties, nous avons opté pour l'échantillonnage stratifié, où on a prélevé au hasard à l'intérieure de chaque strate un échantillon, afin de généraliser les résultats.

Pour l'analyse de notre étude qui porte sur l'impact de la socialisation organisationnelle secondaire sur les nouvelles recrues dans l'entreprise IFRI, nous avons distribué 50 questionnaires qui représentent 1069 de l'ensemble de la population mère.

Il y a 47 cadres, qui représentent 4,39% de la population mère dont nous avons tiré un échantillon de 02 cadres.

Car nous avons récupéré seulement (20 questionnaires).

Il y a 192 des agents de maitrises, qui représentent 17,96% de la population mère, dont nous avons tiré un échantillon de 12.

Pour les agents d'exécutions, ils y en a 830, qui représentent 77,64% dont nous avons tiré un échantillon de 6.

7-3. La pré -enquête et le déroulement de l'enquête :

7-3-1. La prés-enquête :

Consiste la première étape qui nous permet de contacter notre terrain d'investigation, et de consulter toute les conditions de fonctionnement de l'entreprise Ifri.

Durant cette première étape nous sommes présentés au niveau de département de GRH, nous avons interrogé quelques fonctionnaires, cadres et dirigeants en tout expliquant l'objet de

notre recherche, en vue d'éclairer quelques points et de rassembler les informations souhaitées, vue l'interdiction de l'accès au niveau des ateliers de production dans le but de discuter avec les salariés, nous sommes obligés de les attendre à leur sortie

7-3-2. Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 18/02/2015 au 4/04/2015. Durant cette période, nous avons distribué les questionnaires sur l'ensemble des enquêtés. On a donc choisi le mode de passation auto-administré qui consiste à charger un responsable de RH, ou un intermédiaire pour distribuer les questionnaires sur les cadres, et les agents de maîtrises et d'exécutions, dû au manque de temps et la pression du travail.

8. Les obstacles rencontrés :

Durant la réalisation de notre étude, nous avons rencontré un ensemble de difficultés. Chose qui a empêché l'avancement de notre travail. Ces problèmes se résument en :

- problème d'ouvrages à la bibliothèque, qui traite notre thème.
- Le non prise en charge de la part du service RH de IFRI.
- La difficulté d'accès à l'atelier, ce qui entrave l'avancement et le bon déroulement de notre enquête.
- Le refus du personnel de IFRI de répondre à certaines questions jugées touchantes aux confidentialités de l'entreprise.
- Le manque d'étude antérieure concernant notre thème de recherche.
- Difficultés de trouver les nouvelles recrues sur le terrain et le refus du service RH d'accorder des informations sur ces dernières.
- Difficultés liées au délai de retour des questionnaires, car certaines recrues nous ont fait perdre un temps considérable pour la réalisation de notre travail.

Chapitre II : la socialisation organisationnelle

• Préambule :

La socialisation est un concept très vaste dont il est difficile de cerner les contours. Pour étudier la socialisation, il est nécessaire de choisir un angle de travail. Ce choix ne peut s'effectuer sans une analyse préalable des travaux déjà réalisés.

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

Pour ce faire nous allons présenter dans ce deuxième chapitre, la socialisation, qui comporte deux sections, la première traite l'origine du concept de socialisation et la deuxième section traite la socialisation dans l'organisation.

SECTION 1 : L'Origine du concept de socialisation :**1. L'existence et l'importance de la socialisation au travail :**

En reconnaissant que la socialisation n'est jamais totale ni terminée. Berger et Luckmann (1966)¹ introduisent la distinction entre socialisation primaire et socialisation secondaire. Leur approche constructiviste va permettre d'élargir le concept de socialisation, longtemps cantonné à l'étude des enfants et adolescents, pour enfin intégrer le monde professionnel. La socialisation secondaire consiste alors une intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisés et acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division du travail.

Si la famille, siège de la socialisation primaire, a été beaucoup étudiée par les sociologues et psychologues préoccupés par la socialisation des enfants, le travail occupe une place privilégiée dans les études de la socialisation des adultes, la socialisation secondaire. Dans les sociétés modernes, une grande partie du temps des individus est consacrée au travail.²

La mission première est explicite des organisations n'est pas de socialiser les individus qui y travaillent, mais de produire des biens et services à une certaine catégorie de publics, toutefois, sans aucune cohésion, sans groupe social interne, l'organisation n'est pas capable de fonctionner. Les intérêts des employés et des salariés sont divergents mais ils doivent

¹-LACAZE (Delphine). **Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle**, (thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix-Marseille, le 15 décembre 2001, p80

²-LACAZE (Delphine), Op. Cit, p80

néanmoins s'entendre : pour que les négociations parviennent à des compromis codifiant à la fois les exigences requises pour les employeurs et les qualités acquises par les salariés et légitimées par l'Etat, il faut que les partenaires parviennent à construire des espaces communs de rationalité à partir de logiques différentes. Il faut donc qu'il partagent un processus conjoint de socialisation impliquant une action commune (le procès de travail), des représentations communes (un modèle de la compétence) et des interactions positives (Dubar,2000).ainsi, afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation et ses membres doivent se socialiser mutuellement.

1-1. la socialisation professionnelle selon Moore :

Pour Moore (1969), un emploi est un construit social qui implique une série de rôles à tenir. La socialisation consiste à la fois à un apprentissage cognitif et à une internalisation des normes appropriées. L'internalisation des normes présente l'avantage de limiter la surveillance et la discipline nécessaire dans une organisation. Sans une responsabilité individuelle auto-imposée, le travail et les sanctions deviendraient insupportables¹.

S'appuyant sur la socialisation dans la famille. Moore fait l'hypothèse que dans le monde du travail, l'internationalisation des normes n'est efficace que s'il existe un lien affectif minimum entre le socialisé et les socialisateurs. La crainte de la sanction ou la motivation auront sans doute un impact sur les comportements, mais elles ne sont pas suffisamment influentes pour affecter les attitudes de l'individu.

Ce lien affectif est toutefois préexistant ; il est conditionné par la socialisation antérieure. Les écoles, les universités et les autres institutions de formation sont responsables d'une partie de la socialisation, la socialisation dans une profession : certains comportements, valeurs et attitudes sont caractéristiques de certaines professions (médecins, avocats, infirmiers, policiers...). Afin de maintenir une éthique, une façon de penser et d'agir et un mode de fonctionnement, les institutions de formation conditionnent les futurs professionnels à penser et se comporter comme les membres de la communauté professionnelle. La socialisation dans une profession lorsqu'elle a lieu avant l'entrée dans une organisation est une forme de « socialisation antérieure ». La socialisation antérieure peut aussi être le résultat de l'expérience ou de collecte d'informations par le chercheur d'emploi. Ensuite, « la socialisation organisationnelle » débute lors de l'entrée dans l'entreprise. La socialisation antérieure influence le lien affectif entre le nouveau membre et son organisation

¹-Ibid, p81

en ce sens que la formation et les expériences passées conduisent les individus à postuler pour un emploi dans une organisation qui les séduit.¹

1-2. Vers la socialisation organisationnelle :

L'arrivée dans un nouvel emploi est une forme de transition professionnelle plus largement, chaque transition nécessite une adaptation qui implique des processus d'apprentissage, ces processus ont été réunis dans le concept plus large de « socialisation organisationnelle »².

Les parcours professionnels sont très marqués par les passages dans différentes organisations. Ainsi, l'étude de la socialisation organisationnelle se distingue et gagne de l'autonomie par rapport à la socialisation professionnelle.

Comme le mentionnent Baubion-broye et Hajjar (1998), le courant de recherche sur la socialisation organisationnelle se développe : bien qu'ils se rattachent à des conceptions fonctionnalistes, les travaux sur la socialisation organisationnelle méritent d'être longuement examinés. C'est qu'ils portent une attention particulière aux processus de transformation des conduites des sujets lors de situations de transition. Privilégiant en effet l'une des transitions majeures que constitue l'entrée dans la vie professionnelle, ces travaux visent à appréhender les modalités d'insertion des individus dans leur nouvel environnement de travail.³

SECTION 2 : La Socialisation Dans L'organisation :

L'évolution de la socialisation, processus touchant la société dans sa globalité, vers la socialisation organisationnelle, nécessite la transposition du groupe social en organisation et de l'individu en salarié.

2. L'impact de la Socialisation Organisationnelle sur les nouvelles recrues :

La socialisation organisationnelle est un processus impliquant à la fois une organisation, qui façonne ses membres, et un employé, qui cherche à définir un rôle acceptable pour lui au sein de cette organisation. Ainsi, le processus de socialisation a des effets sur la postérité de l'organisation, mais aussi, au quotidien, sur la vie professionnelle de ses membres.⁴

Principale processus de transmission des valeurs et de la culture de l'organisation (Louis 1980), la socialisation permet d'assurer la cohésion de l'entreprise. Les nouveaux employés

¹-LACAZE (Delphine), OP. Cit, p82

²-Ibid, p90

³-Ibid, p90

⁴-Ibid, p98

ont besoin de références communes pour comprendre, interpréter et réagir aux événements dans leur environnement de travail. Sans référentiel commun, la coordination est difficile. Mais si la socialisation est trop forte, c'est-à-dire s'il s'agit d'un endoctrinement des nouvelles recrues, le risque est de voir se développer chez les salariés, une recherche de conformité extrême qui nuit à la créativité (Schein 1968).

La façon dont les nouvelles recrues sont socialisées influence leurs attitudes et leurs comportements. La socialisation influence le niveau d'implication et d'engagement envers leur organisation. Elle est liée à l'intention de rester. Dès leur arrivée, les salariés développent un sentiment d'appartenance plus ou moins fort envers leur entreprise.

L'entrée dans une organisation est une phase stressante (Nelson 1987). La façon dont la socialisation est organisée peut limiter l'anxiété des nouvelles recrues. La façon dont les nouvelles recrues sont socialisées influence leur perception des conflits et ambiguïtés de rôle. Des demandes contradictoires ou des informations insuffisantes peuvent, en effet, nuire à l'ajustement au poste.

La socialisation organisationnelle est directement liée au problème de la rotation du personnel. En effet, elle consiste pour un individu, à devenir membre efficace d'une organisation, et pour une organisation, à accueillir de nouveaux membres pour maintenir la cohésion des groupes qui la constituent. Il est nécessaire de procéder à de nouveaux recrutements et d'organiser de nouvelles formations.¹

2-1. Les stades de socialisation :

La socialisation étant un processus de transition et de changement, plusieurs chercheurs se sont interrogés sur les différentes phases ou stade de ce changement (Van Maanen ; Feldman).

2-1-1. La socialisation anticipée :

Inspirés par les travaux de Merton², les chercheurs sur les organisations ont constaté que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation. Certaines formations, préparent les personnes à leur future profession.

Dans ce processus, Feldman (1976) explique que le réalisme, précision et globalité de l'image de sa future organisation ainsi que la compatibilité entre les ressources de

¹-LACAZE (Delphine), Op.cit, p98

²- Ibid, p101

l'organisation d'une part et les besoins et les qualifications de l'individu d'autre part permettent d'évaluer le succès de ce premier stade.

2-1-2. L'intégration :

Il s'agit d'une période qui peut être critique de par sa capacité à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs organisationnelle de son recruteur¹. Elle dure en moyenne six mois et marque le début de la deuxième étape consistant en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe. La maîtrise de ces éléments par la nouvelle recrue est une condition fondamentale pour réussir l'intégration.

Selon lacaze l'intégration est une des premières phases de la socialisation organisationnelle,² processus qui se déroule tout au long de la carrière organisationnelle. Delà les phases de la gestion de la socialisation organisationnelle comportent les éléments suivants : 1) la communication aux candidats potentiels et réels ; 2) l'accueil ; 3) le parcours d'intégration ; 4) suivi de la formation professionnelle et de la gestion de la carrière.

2-1-3. Le management de son rôle :

Cette phase correspond aux stades de métamorphose³. Durant cette phase, le nouveau cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi. Deux types de conflits doivent être résolus. D'une part, des conflits entre la vie professionnelle et la vie privée peuvent apparaître. Les contraintes du nouvel emploi, comme les horaires, peuvent affecter la qualité de la vie familiale. D'autre part, des conflits peuvent naître entre le groupe de travail et d'autre groupe de l'organisation. Les problèmes à résoudre concernent par exemple l'étendue des tâches et des responsabilités de chaque groupe. La personne en phase de transition doit élaborer et négocier des règles qui permettent de prendre des décisions.

Selon Fabre (2005)⁴, la nouvelle recrue à acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est

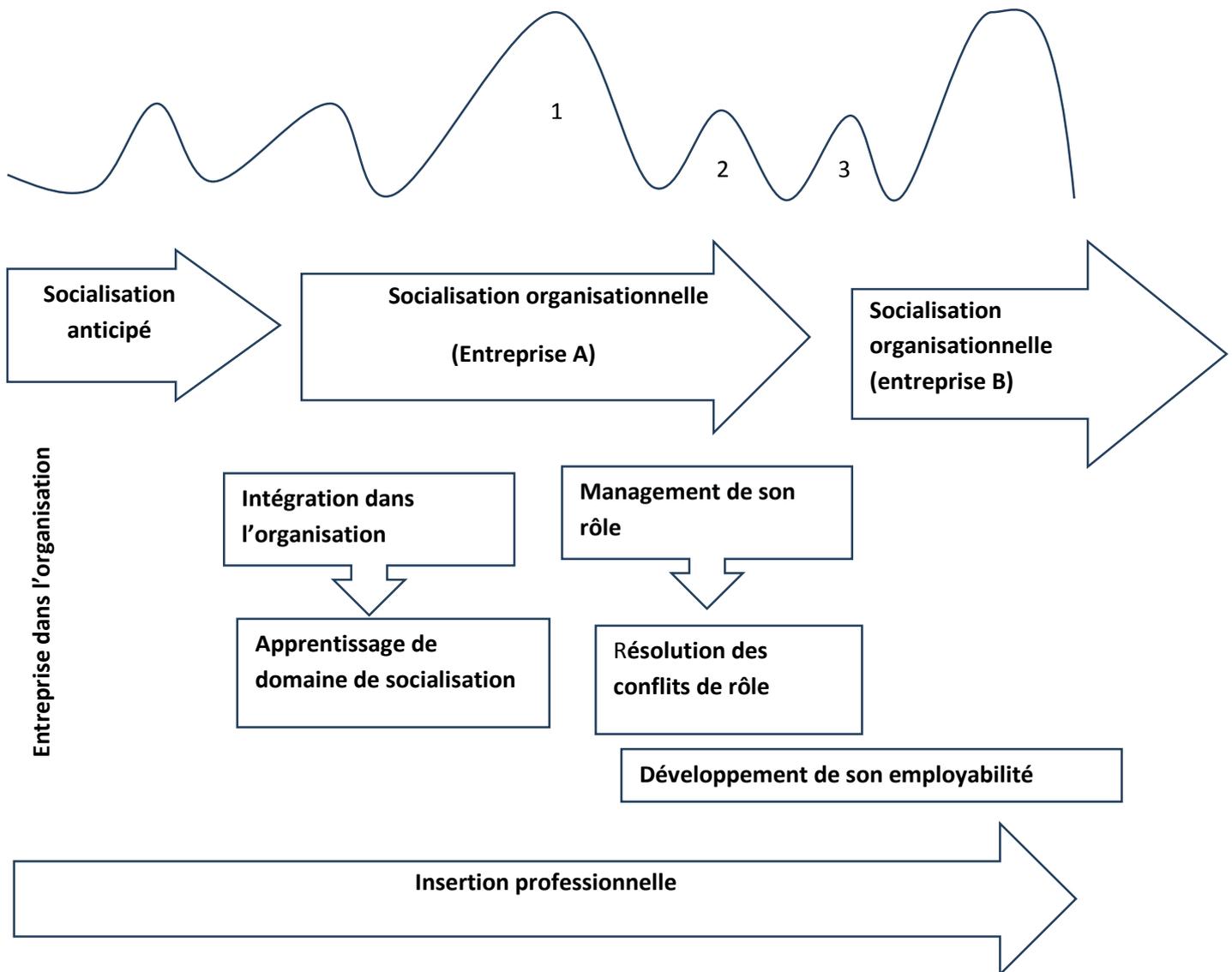
¹-GUERFEL (Henda Sana) et autre. **La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues**, In RIMHEL, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme N°4, novembre / décembre 2012, p61

²-LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge). **L'intégration des nouveaux collaborateurs, Enjeux et outil pour le développement de l'entreprise**, Paris, Dunod, 2010, p120

³-LACAZE (Delphine), Op Cit, p102

⁴-GUERFEL (Henda Sana) et autre, Op.cit, p62

potentiellement confronter. Au cours de cette étape, la jeune recrue a déjà assimilé le contenu de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation. C'est expliquer dans la figure 1.



1. arrivé dans l'organisation .2 changement dans le poste .3changement dans l'organisation .

Figure 1 : le parcours d'un nouvel arrivant LACAZE 2010.

3-2. Les pratiques organisationnelles de la socialisation :

Le modèle de Van Maanen et Schein(1979), reste aujourd'hui le cadre le mieux adapté et destinés à faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Le modèle oppose deux extrêmes : les pratiques institutionnalisées d'un côté, et les pratiques individualisées de l'autre. Les effets sur les comportements et les attitudes des collaborateurs sont très marqués et très contrastés¹.

3-2-1. Les pratiques institutionnalisées :

Résultent de la volonté de l'organisation d'accompagner activement les nouveaux arrivants. Elles correspondent à des pratiques fortement formalisées qui reposent sur la transmission des modèles de valeurs et de comportements existants dans l'entreprise. Les nouveaux collaborateurs, se sentant bien accueillis, développent un sentiment de loyauté vis-à-vis de l'entreprise et s'identifient à elle.

3-2-2. Les pratiques individualisées :

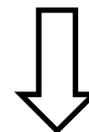
Représentent en fait l'absence de stratégie et parfois aussi de pratiques d'intégration. C'est le « laisser faire ».les nouveaux collaborateurs sont mal à l'aise du fait de manque d'information ; ils sont insatisfaits, stressés et ont envie de partir. Mais s'ils restent, ils sont obligés de rechercher des solutions par eux-mêmes et deviennent donc innovants. C'est expliquer dans le schéma suivant.

¹-LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge), Op. Cit, p123

| Les deux familles de pratiques organisationnelles de socialisation | | | | |
|--|-------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | Pratiques institutionnalisées | Pratiques individualisées | Élément structurant de la socialisation |
| Les six dimensions des pratiques organisationnelles de | 1. Collective | Individuelle | Contexte de la socialisation | |
| | 2. Formelle | Informelle | | |
| | 1. Séquentielle | Non séquentielle | Contenu de la socialisation | |
| | 2. Fixe | Variable | | |
| | 3. En série | Disjointe | Aspects sociaux de la socialisation | |
| | 4. Investissement | Désinvestissement | | |



Satisfaction au travail,
 identification à l'organisation,
 Loyauté vis -à -vis de
 l'organisation /intention de rester,
 implication organisationnelle,
 engagement au travail, cohésion
 d'équipe, adéquation perçue entre
 l'individu et l'organisation,
 moindre stress,
 Pas d'innovation dans le rôle.



Insatisfaction au travail
 Intention de quitter l'entreprise
 Fort stress
 Créativité
 Innovation dans le rôle

Source : Van Maanen et Schein (1979) et Jones (1986)

Figure 2-le modèle de pratiques organisationnelles de socialisation

3-3. Les pratiques de socialisation de l'entreprise :

D'après les six dimensions du modèle de Van Maanen et Schein (1979). Lacaze et Perrot (2010) ont récapitulé les six pratiques comme il suit :

- **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 socialisée dans le même groupe.¹

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 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.

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 déterminante 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.

- **Pratiques formelles et informelles :**

La plupart des grandes entreprises ont formalisé un parcours, pour les premiers temps, les nouveaux collaborateurs passent sur leur site. Qu'il s'agisse de visites accompagnées lors de l'accueil², de formations à la sécurité ou à la tenue du poste lors de l'intégration, les nouveaux arrivants sont 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 déçus de la formation reçue au cours de la première période si seule 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 naître chez les nouveaux arrivants un sentiment d'isolement qui sera d'autant plus fort que le statut de nouveau collaborateur.

¹-LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge), Op Cit, p126

²-Ibid, p127

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. Le succès de la socialisation est laissé au hasard de relation que le nouveau collaborateur établit. Ce dernier doit en quelque sorte « forcer » les autres à lui enseigner les us et les coutumes de l'organisation.

Les pratiques informelles 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 conduise pas au respect des supérieurs.

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 du travail.

- **Pratiques séquentielles et non séquentielles :**

Les fameux « plans de carrière » sont représentatifs des pratiques de socialisation séquentielles¹. Même s'ils 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.

Mais lorsqu'il n'existe pas de progression logique entre les différentes étapes d'apprentissage, les pratiques sont non-séquentielles. Parfois, les différents agents responsables de la formation ne se connaissent pas entre eux ou ont des divisions très différentes de l'apprentissage. Comme par exemple les formateurs issus du service RH, qui valorisent les activités de management du 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.

- **Pratiques fixes ou variables :**

Alors que les pratiques séquentielles et non-séquentielles font référence au contenu des formations, les pratiques fixes/variables concernent l'évolution temporelle².

Les pratiques, dans lesquelles un planning précis des étapes est établi, se rencontrent dans la fonction publique. Les pratiques fixes sont basées sur une conception rigide de ce qu'est un avancement « normal ». Un individu plus lent sera considéré comme « anormal ». Il

¹-LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge), Op Cit p129

²-Ibid, p 129-130

existe d'ailleurs, dans certaines organisations, des rôles qui sont attribuée aux individus ayant échoué à l'issue de la formation. Par exemple, dans la police, la fonction d'agent de la circulation est parfois vécue comme une sanction face à un échec. L'existence de ces « Sibérie » organisationnelles motive les nouveaux arrivants à réussir leur formation.

Dans le cas des pratiques variables, les étapes à franchir ne sont pas notifiées au nouveau collaborateur à l'avance. Ce qui est 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 alors très fertile pour les rumeurs. Les carrières des cadres dans les grandes entreprises suivent généralement ce schéma variable. Si les étapes sont clairement identifiées, le temps passé dans un poste est variable. Les promotions sont accordées en récompense de bonnes initiatives personnelles et d'une bonne performance. Mais ce processus est inévitablement corrompu, car ceux qui souhaitent une promotion cherchent à influencer leurs supérieurs, et les jeux « politiques » ont tendance à dominer la scène, au détriment parfois d'une performance optimale.

- **Pratiques en série et disjointes :**

Dans les pratiques en série¹, les nouveaux sont guidés par la personne qui occupait le poste avant eux. Donc les pratiques en série sont la seule manière de transmettre des savoirs tacites issus de l'accumulation d'expériences. En revanche, elles sont mal adaptées dans les situations qui requièrent une innovation dans le rôle, car les expériences des précédents tendent à inhiber la recherche de solutions personnelles.

De l'autre côté du 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. Les pratiques disjointes peuvent déstabiliser les nouveaux salariés occupant leurs nouveaux postes. Alors qu'elles peuvent tout à fait convenir à des personnes d'expérience ou des personnes acceptant de prendre de grandes responsabilités dans l'entreprise. Ainsi, au sein d'une même organisation, pratiques disjointe et en série peuvent cohabiter ; elles ne concerneront tout simplement pas les mêmes populations.

¹-Ibid, p130

• Pratiques d'investissement et de désinvestissement :

Les pratiques d'investissement sont basées sur la reconnaissance de l'identité personnelle du nouveau recruté¹. Ces pratiques sont 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. « L'entrée est rendue aussi agréable que possible de façon à ne pas modifier la personnalité du nouveau membre. Tous ses besoins sont satisfaits pour que ce dernier comprenne qu'il est bienvenu tel qu'il est.

Par contre, les pratiques de désinvestissement, à l'inverse, inhibent l'individualité des nouvelles recrues et visent à inculquer les valeurs et les comportements organisationnels. Par exemple, les ministres, les athlètes professionnels, les professeurs d'université, les militaires doivent supporter une série d'épreuves (parfois humiliantes) avant de devenir des membres respectés. En conséquence, il apparaît un sentiment de proximité, d'intimité et de solidarité entre les membres de ses organisations.

4. Comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent-ils ?

Le diagnostic des pratiques organisationnelles d'intégration², tel qu'il a été présenté précédemment, est unilatéral, c'est-à-dire qu'il ne prend en compte que les initiatives prises par l'organisation. De leur côté, les nouveaux collaborateurs, qui souhaitent réussir leur intégration, sont actifs à différents niveaux :

- Ils élaborent des stratégies pour réussir leur intégration.
- Ils sélectionnent les formes d'adaptation les plus appropriées et mettent en œuvre des comportements pour s'intégrer socialement et pour apprendre leur emploi.
- Egalement, ils doivent accepter des changements personnels au niveau identitaire.

4-1. Les stratégies d'intégration des nouveaux collaborateurs :

En fonction de leurs ressources dominantes (compétences techniques ou organisationnelles) et en réponse à la durabilité de l'emploi proposé (court ou long terme), les salariés choisissent des stratégies d'intégration³.

¹ - LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge), Op Cit, p131

² -Ibid, p134

³ -Ibid, p134

4-1-1. La survie :

La stratégie de survie est une réponse à une situation souvent subie¹, plutôt que choisie. Dans les emplois peu qualifiés, pour lesquels la main d'œuvre se trouve en abondance, les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. S'ils ne possèdent pas de compétences stratégiques, ni de relation professionnelles influentes, les titulaires de ces postes savent que l'organisation investit rarement sur eux pour une relation à long terme.

En étant performants, ils espèrent conserver leur emploi. La forme d'adaptation dominante consiste à acquérir une rapide maîtrise technique. En complément de cette maîtrise, les salariés cherchent à obtenir du soutien social par l'investissement dans des relations de proximité avec les collègues de travail. Enfin, pour s'adapter à des emplois souvent peu stimulants, ils essaient d'avoir une vision positive des choses.

4-1-2. L'expertise :

Le développement de l'expertise est une stratégie visant une intégration à long terme. Les collaborateurs cherchent à obtenir une légitimité principalement fondée sur leurs compétences techniques (savoir et savoir-faire), acquises soit par la formation initiale, soit par la formation professionnelle².

4-1-3. La stratégie du mercenaire :

Les nouveaux salariés qui ont des compétences larges et recherchées peuvent favoriser la stratégie du mercenaire³. Ils estiment qu'ils obtiendront une évolution de carrière plus rapide en termes de responsabilité et de rémunération en changeant d'employeur plutôt qu'en restant fidèles à leur employeur initial. Ils négocient la situation professionnelle la plus attrayante en mettant les employeurs en concurrence. Pour maintenir cette stratégie, ils cherchent à faire progresser leurs compétences et à élargir leurs réseaux sociaux. Ils sont également favorables à la mobilité professionnelle et géographique.

¹-LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge), Op Cit, p134

²-Ibid, p135

³-Ibid, p136

4-1-4. La carrière organisationnelle :

D'autres collaborateurs,¹ sans doute plus sédentaires que les précédents, préféreront une stratégie de développement de la carrière organisationnelle. Ils souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. En plus d'une parfaite maîtrise de l'emploi, la légitimité de ces collaborateurs repose sur la connaissance de l'organisation et la qualité des réseaux professionnels internes. Pour être en mesure de négocier leur évolution de carrière, ces collaborateurs cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques.

5. L'importance de l'intégration par les réseaux sociaux :

Une démarche importante pour un nouveau collaborateur est de prendre contact avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, et plus généralement avec tous les membres de l'organisation. Un salarié bien intégré dispose d'un réseau social².

Il a été démontré que les nouveaux arrivants, qui multipliaient les contacts avec les autres, s'adaptaient plus efficacement à leur emploi et organisation que les autres. Les relations interpersonnelles offrent un accès à des informations non écrites et souvent très utiles pour comprendre l'environnement. Elles permettent aussi aux nouveaux arrivants de constituer un réseau de soutien social, à l'intérieur de l'organisation, qui pourra être mobilisé en cas de difficultés. Pour beaucoup de salariés la qualité des relations humaines avec les collègues constitue une forte source de motivation au travail. Lorsqu'une évolution de carrière est désirée, les relations humaines dans le cadre du travail sont construites avec un double objectif : obtenir du soutien social mais aussi se constituer un réseau professionnel pour obtenir des informations stratégiques.

¹-LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge) Op Cit, p136

²-Ibid, p137

Partie pratique

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter notre terrain d'investigation, cela à travers la présentation de l'organisme d'accueil (l'historique de l'entreprise, son effectif, ses engagements et la gamme de produits), et on met l'accent sur les différents étapes de la recherche sur le terrain.

1-présentation de l'entreprise lieu d'enquête :

1-1 historique de l'entreprise :

La Sarl IBRAHIM et fils Ifri est une société industrielle spécialisée dans la production des eaux minérales et autres boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agroalimentaire à l'échelle nationale¹¹.

A l'origine, en 1986, elle était la « limonadière IBRAHIM », créée sur les fonds propres de M. IBRAHIM Laid, qui la gèrera une décennie durant. En 1996, elle est transformée en SNC (société à nom collectif), puis elle s'offre le statut de Sarl (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs unités de production.

Entreprise à caractère familial (les gérants en sont IBRAHIM Laid et ses cinq fils), la Sarl IBRAHIM et fils-Ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national, chiffre qui atteindra quarante-huit millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante-deux millions.

La société est située à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et daïra d'Ifri-Ouzellaguen, dans la wilaya de Bejaia, dans le nord d'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura, son réservoir naturel d'eau.

1.2. La production :

Après un long parcours souterrain, à partir des hautes montagnes du Djurdjura, l'eau Ifri est directement pompée de la nappe vers le centre de filtration.

La société fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité.

L'entreprise est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou l'on s'assure de la conformité des produits.

¹ Cette présentation est faite à base d'un document officielle de l'entreprise Ifri.

Au jour hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme de produit est riche, d'une cinquantaine d'articles qui sont de l'eau minéral plate, gazéifiée et aromatisée, des sodas aux goûts, les eaux fruités et les cocktails et des jus naturels sans arômes et sans conservateurs.

1.3. Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société Ifri est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels celui de la gestion par objectif.

1.3.1. Classification par catégorie :

- **Economique :**
Elle permet à une région de connaître un certain développement et une amélioration de son pouvoir d'achat.
- **Social :**
Le taux de chômage dans cette petite localité a significativement baissé (plus de 1000 postes d'emploi).
- **Environnement :**
Elle peut se prévaloir d'un impact positif sur l'environnement (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

1.3.2. Classification à terme :

Ils sont de l'ordre de deux catégories, des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court terme).

1.3.3. Les objectifs stratégiques :

- Devenir leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses) ;
- Conquérir plus de postes sur le marché international.

1.3.4. Objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action.

- **Aspect financier :**
 - ✓ Amélioration de la rentabilité de la société ;
 - ✓ Amélioration de la trésorerie ;
 - ✓ Augmentation des objectifs ;
 - ✓ Extension de son activité.
- **Aspect commercial :**

- ✓ Gagner une image de marque, voire labéliser son enseigne par la mise en place d'un plan marketing judicieux ;
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaire ;
- ✓ Etre compétitif sur le marché, notamment en améliorant le rapport qualité-prix.
- **Aspect production** : Cherche une meilleur production par :
 - ✓ la maîtrise des outils de production ;
 - ✓ la maîtrise des couts.
- **aspect approvisionnement** :
 - ✓ maîtrise les achats en améliorant le rapport qualité-prix ;
 - ✓ développer et améliorer la gestion des stocks.

1.4. IFRI dans le monde :

Après la réussite de son ancrage sur le marché national, la SARL s'est ouverte sur le marché international. Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays, à savoir : la France, le Portugal, la Belgique, l'Angleterre, l'Espagne, le Soudan, le Mali, le Niger, la Mauritanie, les Emirats-Arabe- Unies.

L'objectif de la SARL IBRAHIM & Fils- Ifri est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

1.5. L'effectif de l'entreprise Ifri :

Tableau N°1 : Etat des effectifs **CDI, CDD** et pré-emploi par structure au 31 /01/20 14:

| Structures | CDD | CDI | Pré-emploi | Total |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Direction générale | 06 | 25 | | 31 |
| H.S.E | / | 08 | | 08 |
| Direction Finance comptabilité | 01 | 13 | 01 | 15 |
| Direction Approvisionnement | 04 | 12 | | 16 |
| Direction commerciale | 18 | 21 | | 39 |
| Direction nationale des vents | / | 13 | | 13 |
| Direction Marketing&communication | 06 | 02 | | 08 |
| Direction des RH/MGX | 21 | 80 | | 101 |
| Direction Logistique | 12 | 157 | | 169 |
| Chantier | 29 | 43 | | 72 |
| Parc Ifri | 11 | 85 | | 96 |
| Production | 25 | 170 | | 195 |
| Zone 03 | 40 | 25 | | 65 |
| Direction Qualité | 03 | 29 | | 32 |
| Service Hygiène et Sécurité | 02 | 82 | | 84 |
| Maintenance | 33 | 48 | | 81 |
| Total | 211 | 813 | | 1025 |

1.5.1. La structure du département des Ressources humaines

1.5.1.1. Installation de la direction RH dans la SARL

Sur les informations confiées par le D.R.H, nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et du suivi des travailleurs était celui de « Gestion et administration du personnel », et ça jusqu'à 2007. Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et à la gestion de paie. C'est après 2007 que le directeur R.H a affirmé que « la SARL s'est dotée d'une D.R.H. suivant les changements de structure qu'a connus l'entreprise avec son D.A.G. Actuel. »

Ce changement est intervenu sur initiative de ce dernier afin, poursuit le D.R.H, afin de « mieux gérer le capital humain de l'entreprise », et introduire d'autres changements vitaux dans l'entreprise (élargissement des champs d'activités, augmentation de l'effectif, etc.).

Nous avons récapitulé les développements connus pas ces services dans le tableau N°2 :

Tableau N°2 : Développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire Ifri)

| | Avant | Aujourd'hui |
|-------------------|---|--|
| Collaborateur | -Responsable paie -Responsable contrat | -DRHS -Service personnel -Service paie -Social -Moyens généraux |
| Tâches effectuées | -Établissement des contrats -Paie -Assurance des ouvriers | -Recrutement + formation -Système rémunération -Gestion des carrières - Gestion du climat social -Information et communication |

Source : document officiel de l'entreprise Ifri.

1.5.1.2 Description de l'organigramme du D.R.H

➤ **Le directeur des ressources humaines**

Sa position au sommet de la hiérarchie l'amène à accomplir les missions suivantes :

- Participer au bon fonctionnement et au maintien d'un climat social convivial, moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise ;
- Développer et gérer les compétences techniques et comportementales suivant une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs. Instauration d'une logique de compétence focalisée sur le cœur des matières de l'activité ;
- Procéder à la gestion statique et prévisionnelle autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et des emplois organisés par famille professionnelle.

➤ **Assistante**

Elle est chargée de :

- L'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents d'emploi et des stages pratiques ;
- Assurer la réception des courriers et fax, leur dispatching et départ ;
- Assurer la saisie des titres de congé, mises en demeure, fiche de poste, décisions de sanction, attestations de stage ;
- Répondre aux appels téléphoniques, noter les messages ;

- Remplacer la secrétaire absente (remplacer la standardiste tous les samedis, en cas d'absence de celle-ci pour motif personnel).

➤ **Service personnel**

Dirigé par un chef de service personnel, ce service contient les membres suivant :

➤ Gestionnaires du personnel

Chargé de l'application de la réglementation en matière de logistique du travail et remplir les registres réglementaires, voire :

- Le registre du personnel (entrées, sorties) ;
- Le registre du personnel étranger (entrées, sorties) ;
- Le registre des congés annuels ;
- Mise en demeure ;
- Veille à la bonne affectation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée
- Gestion des dossiers administratifs du personnel et leur mise à jour ;
- Déclaration à caractère spécial(C.N.A.S) ;
- Tenir le fichier personnel ;
- Pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel) ;
- Assurer le maintien de la descriptive générale ;
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement.

❖ **Les objectifs du département RH**

L'objectif du département RH est la prospection et le recrutement de son potentiel humain. Sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance.

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

❖ **La composition de la DRH**

Subdivisée en trois (03) grands service : service paie, personnel, moyens généraux. En plus du règlement des problèmes sociaux du personnel de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, cette Direction élabore également les paies. Ses missions et ses responsabilités sont :

- La mise en œuvre, la réalisation et la gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace .

-
- Assurer la souscription des personnels, des moyens matériels, des équipements, des documents, des archives et du transport de fonds.
- Coordonner, assister le service et la Direction en veillant au respect des procédures en Vigueur.
- Envois des divers avis à l'ensemble des structures.
- Exportation des paies.

Chapitre IV :

L'analyse et l'interprétation des données

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons présenter et interpréter les résultats de l'étude relative aux caractéristiques de notre échantillon d'étude et analyser les différents tableaux qui nous permettent de saisir et de comprendre l'effet des facteurs sous indiqués sur l'impact de la socialisation organisationnelle secondaire sur les nouvelles recrues.

Tableau N° 01 : la répartition de la population d'étude selon le sexe :

| genre | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| masculin | 8 | 40% |
| Féminin | 12 | 60% |
| Total | 20 | 100% |

Vue les chiffres présentés dans ce tableau, on constate que la majorité des interrogés sont du sexe féminin avec un taux de 60%, par ailleurs 40% sont du sexe masculin.

La domination du sexe féminin dans l'entreprise IFRI est dû à l'importance du niveau d'instruction, et de la compétence du sexe féminin à la base des diplômes acquis et des formations professionnelles afin d'occuper des postes administratifs adéquats à leurs profils professionnels qui va leurs permettre une exécution efficace de leurs taches, l'instruction pour les femmes, joue un rôle très important dans leurs intégration professionnelles.

En contre partie, un faible taux du sexe masculin cela s'explique par la nature des taches qu'ils effectuent du moment qu'elles exigent la force physique.

On fini par dire que les raisons de Cet écart est du aux critères de recrutement adopté par l'entreprise IFRI, notamment la disponibilité et la nature des taches qu'ils effectuent.

Tableau N° 02 : la répartition de la population d'étude selon l'âge :

| L'âge | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| [25-30] | 7 | 35% |
| [31-35] | 7 | 35% |
| [36- 40] | 6 | 30% |
| Total | 20 | 100% |

D'après la tendance générale de ce tableau, on constate que la majorité de l'effectif de l'entreprise IFRI constitue la catégorie d'âge allant de [25 ans-30ans] et [31ans-35ans] avec un même pourcentage de 35%, enfin 30% pour la catégorie d'âge allant de [36ans- 40ans].

A partir de ces résultats, on remarque que l'entreprise IFRI possède un personnel jeune, pour les trois catégories, cela s'explique par la politique de l'entreprise dans l'intégration de ses candidats dont le bute de les former et d'améliorer leurs carrières professionnelles avec un programme d'intégration efficace afin de les fidéliser, préservés, et motivés, dont l'objectif de garantir un personnel stable, qui va influencer le bon fonctionnement du système organisationnel de l'entreprise.

Suivant la même logique, La majorité des nouvelles recrues ne dépassent pas les trentaines. Ceci signifie que ces derniers ont la volonté de s'imposer par l'acquisition de nouvelle méthode de travail et de savoir faire, même si ils avaient de l'expérience de travailler ailleurs, mais ils cherchent toujours à développer leurs capacités psychiques et physiques qui non pas pus les développés dans les firmes précédentes.

En effet, cela montre que la nouvelle entreprise offre d'avantage les moyens et les outils nécessaires afin de progresser et d'améliorer les qualifications professionnelles des nouvelles recrues.

On fini pour dire que plus la personne est jeune, plus elle aura la capacité d'acquérir du savoir-faire qui peut conduire au développement d'une culture de métier.

Tableau N° 03 : la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

| Niveau d'instruction | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Secondaire | 3 | 15% |
| Moyen | 4 | 20% |
| Universitaire | 13 | 65% |
| Total | 20 | 100% |

On observe d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 65%, contre 20% pour le niveau moyen, et enfin un taux de 15% pour ce qui détiennent le niveau secondaire.

Cela s'explique, par la politique générale du recrutement au sein de l'entreprise IFRI. Ou elle a axée sur la primauté au recrutement des diplômés universitaire avec un taux de 65%, au regard des taches qui nécessite un certain savoir empirique et de connaissances techniques, ce qui montre en effet que l'acquisition des informations initiales sont orienté ver la maitrise des tâches et la connaissance de leurs rôles. Contrairement, au niveau moyen avec un taux de 20% et au niveau secondaire avec un pourcentage de 15%, pour les salariés des deux niveaux d'instruction sont beaucoup plus orientés vers l'exécution des taches qui demande de la force physique et moine d'efforts mentales, si en prend par exemple les chauffeurs de marchandise à l'entreprise IFRI qui ne nécessitent pas un niveau d'instruction élevé vis-à-vis le travail effectué. Selon F.W Taylor dans la division scientifique du travail (OST), il distingue strictement les exécutants des concepteurs de travail, ce principe incite à placer la bonne personne dans la place qu'il faut.

En conclue que chaque acteur remplit un rôle spécifique au sein de l'entreprise a fin d'assuré le déroulement du system entier.

Tableau N° 04 : la répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale :

| La situation matrimoniale | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Mariée | 11 | 55% |
| Célibataire | 9 | 45% |
| Total | 20 | 100% |

A partir des résultats déduits dans le tableau ci-dessus, 55% des personnes de notre échantillon sont mariées, suivi des célibataires avec un pourcentage de 45%, de ce fait autant que la majorité des interrogés sont des femmes, donc ces dernières sont des femmes mariées, qui ont de plus en plus la charge de travail, des responsabilités, et d'obligations qui doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs familles.

En outre de ce point, on peut expliquer aussi le taux faible des personnes célibataires par le fait que cette catégorie s'investissent pleinement dans l'accomplissement de leurs tâches, afin d'améliorer leurs conditions de vie et de créer à leurs tour une situation familiale stable et de fonder leurs foyers.

Tableau N° 05 : la répartition de la population d'étude selon l'année de recrutement :

| L'année de recrutement | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| [2001-2005] | 3 | 15% |
| [2006-2010] | 7 | 35% |
| [2011-2015] | 10 | 50% |
| Total | 20 | 100% |

Le tableau ci-dessus montre que 50% des enquêtés sont nouvellement recrutés en [2011-2015], Vient en deuxième position 35% qui représente les enquêtés recrutés en [2006-2010], en dernière position 15% qui représente les enquêtés recrutés [2001-2005].

D'après les résultats obtenus, on constate que l'entreprise IFRI a eu un taux de recrutement très élevé durant ces dernières années, cela s'explique par l'extension de l'entreprise qui demande une politique de recrutement accéléré afin de combler les nouveaux postes de travail. Dans une autre lecture, les salariés qui ont plus d'ancienneté ne favorisent pas la majorité de notre population d'étude, cela peut être expliqué par le fait, que l'entreprise n'a pas pu les retirer, motivés et concevoir ce qui a engendré un personnel instable et qui prouve l'inefficacité des moyens émis par l'entreprise. Ajoutons à cela que l'entreprise IFRI a connu, ces dernières années, de nouveaux recrutements afin de renouveler ces compétences.

Tableau N° 06 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle :

| La catégorie socioprofessionnelle | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Agent de maîtrise | 12 | 60% |
| Agent d'exécution | 6 | 30% |
| Cadre | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Selon les données de ce tableau en remarque que la catégorie d'agents de maîtrises occupe une place importante dans notre échantillon avec un pourcentage de 60%, suivi des agents d'exécutions avec un pourcentage de 30% et enfin des cadres avec un pourcentage de 10%.

On constate que la domination de la catégorie d'agents de maîtrises, est dû à la nature du travail de l'entreprise qui insiste sur la qualité de ces agents comme des facteurs clés dans le processus de production, en effet la firme demande un sureffectifs qualifié pour garantir le bon déroulement des opérations de production afin de satisfaire sa demande sur le marché de consommation et de production dont l'objectif d'assurer sa notoriété vis-à-vis de ses concurrents. Tendis que, la catégorie d'agents d'exécutions qui sont chargé des taches opérationnelles de production ont un rôle très important dans le fonctionnement du système opérationnel de production, autrement dit, le dysfonctionnement de l'un de ces éléments dans ce processus va influencer le fonctionnement du système entier ce qui est renforcé par le sociologue américaine TALCOT Parsons dans sa théorie sociologique le fonctionnalisme.

Alor que la fonction des cadres est orientée ver l'accomplissement des taches, des affaires administratives, et de contrôle qui ne nécessite pas un taux d'effectifs élevé vis-à-vis de l'entreprise. Nous avons constaté aussi que la majorité des cadres passent par le poste de maîtrise avant qu'ils prennent l'ascension hiérarchique pour occuper des postes de responsabilité, et c'est ce qui a été confirmé par les nouveaux cadres recrutés.

Tableau N° 07 : la durée du travail par rapport à l'ancienne entreprise.

| L'ancienneté dans l'ancienne entreprise | Fréquence | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Moins d'une année | 14 | 70% |
| 1 à 5 ans | 3 | 15% |
| 6 ans et plus | 3 | 15% |
| Total | 20 | 100% |

Sur les vingt personnes interrogées, nous retenons un pourcentage élevé de 70% des enquêtés ont une ancienneté qui varie entre (moins d'une année) suivi par les deux catégories (1an-5ans) et (6ans et plus) avec un pourcentage de 15%.

Une lecture de ces résultats, nous laisse penser que l'expérience professionnelle est un critère important dans l'intégration des nouvelles recrues, l'entreprise, de son côté, à plus que jamais besoin de gens engagés, déterminés et immédiatement opérationnels donc qui ont déjà de l'expérience.

L'entreprise IFRI considère l'expérience professionnelle de la nouvelle recrue comme élément important qui œuvre pour une meilleure socialisation au travail qui est en effet une variable classique pour l'analyse du marché du travail. Pour nous faire référence aux travaux de *VINCENS* qui propose une conception de l'expérience. Pour lui, le temps passé en entreprise permet d'acquérir des connaissances par la pratique. Toutefois la seule présence en entreprise-le temps que l'on y passe- ne produit pas mécaniquement ces connaissances, précise *VINCENS*. Cela n'est possible qu'à la condition que l'individu s'engage, c'est à dire s'empare de la situation de travail. Les connaissances sont donc avant tout, pour reprendre son expression, un « acquis volontaire » de l'individu.¹²

Dans un pareil contexte, la trajectoire de ces derniers dans les anciennes entreprises leur a accédé l'opportunité de mieux se socialiser, s'adapter, et de s'intégrer facilement dans la nouvelle entreprise, afin de garantir le bon déroulement du processus de production et le

¹-VINCENS (Jean). Définir l'expérience professionnelle, Revue Travail et Emploi, N°85, 2001, p26

bon fonctionnement de la firme, cette stratégie a permis à l'entreprise de réduire ces coûts dans les programmes de formation du moment que les salariés sont déjà formés et d'autre part, gagner du temps dans l'adaptation de ces nouvelles recrues.

Premier hypothèse : « La stabilité et la performance des nouveaux salariés dépendent des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise dans leurs socialisations ».

Tableau N 08 : les dispositifs émis par la nouvelle entreprise (IFRI) pour accueillir les nouvelles recrues :

| Les dispositifs | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| Peu efficace | 8 | 40% |
| Efficace | 10 | 50% |
| Très efficace | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Le tableau ci-dessus représente l'avis des enquêtés sur les dispositifs émis par l'entreprise dans les premiers mois d'intégration des nouvelles recrues, 50% disent que les moyens sont efficaces, suivit de 40% qui ont déterminés que les moyens d'intégration et de socialisation des nouveaux embauchés sont peu efficaces, enfin 10% assure que les dispositifs sont très efficaces.

D'après la majorité des enquêtés, nous avons constaté que la prise du poste correspond à une période de découverte et d'apprentissage intenses, ceci signifie que l'entreprise offre l'ordre de l'accueil de sa nouvelle recrue une aide précieuse pour faciliter son intégration, à l'aide d'un tuteur qui peut lui transmettre toute les ficelles du métier et le règlement intérieur de l'organisation (normes, valeurs et culture de l'entreprise...etc.), autrement dit, c'est une forme d'orientation stratégique qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de ces derniers, avec un accompagnement qui peut avoir le même profil mais avec une différence d'ancienneté par rapport à la nouvelle entreprise afin d'éviter les sources d'anxiété dans le poste occupé.

Selon les déclarations des enquêtés, même les programmes de formation professionnelles font parties des moyens émis par l'entreprise afin de mettre les nouvelles recrues en adéquation avec les profils des postes préoccupés en développant leurs attitudes et compétences, qui devait refléter les exigences de la mission des nouvelles recrues.

Or que une autre catégorie des travailleurs affirment que les dispositifs sont peu efficaces avec un taux de 40% et cela s'explique par le fait que l'aide se diffèrent d'un service à un autre, du moment que, il ya des services qui offre cette opportunité par contre y'ont à d'autre qui ne prête pas d'attention au sujet d'accompagnement à l'intérieur de l'entreprise, cela s'explique par le manque du temps pour les orientés autant que l'entreprise IFRI est une organisation productive privée qui donne la priorité à la production en quantité et en qualité, en effet elle ignore l'importance de la socialisation et l'intégration organisationnelle de ses salariés.

On fini pour dire, que l'entreprise joue un rôle très important dans la socialisation et l'intégration des nouvelles recrues en introduisant les moyens nécessaire pour une meilleur intégration.

Tableau N° 09 : la répartition des enquêtés selon les dispositifs émis par l'ancienne entreprise :

| Les dispositifs émis par l'ancienne entreprise | Fréquence | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| Peut efficace | 13 | 65% |
| Acceptable | 7 | 35% |
| Total | 20 | 100% |

D'après ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un pourcentage 65% ont confirmé que les moyens émis par l'ancien entreprise sont peut efficaces. Alors que de 35% qui ont admis que les moyens émis par l'ancien entreprise est acceptables.

On peut déduire d'après ce tableau que les dispositifs émis par les anciennes entreprises pour faire intégrer et adopter les nouvelles recrues peuvent êtres considérés comme absentes ou formalisées de façon maladroite, par le fait que de nombreuses entreprises négligent le rôle

important du facteur humain et ce concentrent seulement sur l'augmentation et la rentabilité de la production. On fini par dire que les entreprises algériennes intègrent les nouveaux collaborateurs sans avoir une vision claire des attitudes et des comportements qu'elles souhaitent favoriser chez ces derniers.

Delà résulte le fait que ces salariées avait du mal à s'impliquer au sein de l'entreprise, par conséquence ils ont préféré mettre fin à leurs parcours dans ces différentes entreprises et de chercher le travail qui peut favoriser une meilleur socialisation et intégration au sein du groupe de travail.

Tableau N° 10 : la répartition des enquêtés selon la politique de laisser faire :

| La politique de laisser faire | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 13 | 65% |
| Non | 7 | 35% |
| Total | 20 | 100% |

D'après ce tableau en reconnais que la majorité des salariés sont pour la politique de laisser faire avec un taux de 65% par contre 35% affirment le contraire.

On peut déduire que la majorité est pour la politique de laisser faire. Dans cette stratégie, les pratiques ne sont pas structurées et laissent les nouveaux collaborateurs se débrouiller seul, ces derniers adoptent une vision personnelle de leurs rôles et recherchent des solutions par eux même. Par contre, ils vivront des situations d'incertitude, d'anxiété et de stress, qui se traduiront par des attitudes négatives vis-à-vis de l'entreprise, voire par l'envie de quitter prématurément la firme.

Malgré que les enquêtés ont opté pour la stratégie de laisser faire, mais d'après ce qu'on a vu déjà ça parait contradictoire vue qu'ils étaient mécontent de cette stratégie suivie par les anciennes entreprises et cela c'est traduit par quitter leur travail. Mais d'autre part, les raisons qui peuvent expliquer cette contradiction, ce traduit, par le fait que ces salariés ont trouvé des conditions conviviales de s'intégrer au milieu de travail même sans l'aide de la nouvelle

entreprise, tout dépend des premiers contacts avec les collègues de travail, et des compétences qualifiées « fondamentales » de l'individu, où elles constitueraient la base générale pour la socialisation secondaire des nouvelles recrues, et de leurs états psychiques, qui est aperçue comme un élément fondamental pour une meilleur intégration de ces derniers.

Tableau N° 11 : l'impact du niveau d'instruction sur les obstacles d'intégration :

| Les obstacles d'intégration | Oui | | Non | | Total | |
|-----------------------------|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % |
| Niveau d'instruction | | | | | | |
| Moyen | 3 | 25% | 1 | 12,50% | 4 | 20% |
| Secondaire | 11 | 8,33% | 2 | 25% | 3 | 15% |
| Universitaire | 8 | 66,66% | 5 | 62,5% | 13 | 65% |
| Total | 12 | 60 % | 8 | 40% | 20 | 100% |

A base de ce tableau on observe un pourcentage de 60% qui déclarent qu'ils sont intégrés dans l'entreprise sans difficultés, en contre partie 40% affirment qu'ils ont rencontrés des obstacles d'intégrations.

Par ailleurs, 66,66% sont intégrés au travail sans difficultés par ce qu'ils disposent d'un diplôme universitaire, contrairement, à ceux qui disposent d'un niveau secondaire avec un taux de 25% ont rencontrés des problèmes d'intégration, enfin avec un taux 12,5% qui ne sont pas intégrés ont le niveau moyen.

A partir de la lecture ci-dessus, on peut dire que la dichotomie du niveau d'instruction et le degré d'intégration sont intimement liés. Pour l'entreprise, le recrutement d'une nouvelle recrue, doit se faire à partir d'un titre reconnu, justifiant les connaissances indispensables à

l'occupation du poste en question. Car, Un diplômé d'un niveau supérieur est vivement souhaité et recruté.

La encore on constate que les emplois proposés dans leur majorité, nécessitent des connaissances techniques et qualifiées qui aident dans la bonne exécution de la tâche confiée et pour assuré le bon fonctionnement du system entier.

Morrison¹ montre que ce sont les individus les rapidement intégrés qui présentent les plus hauts niveaux de socialisation secondaire. Donc la phase d'intégration est essentielle, elle détermine la performance, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur.

Tableau N° 12 : la répartition des enquêtés selon le poste visité :

| La visite du poste occupé | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 9 | 45% |
| Non | 11 | 55% |
| Total | 20 | 100% |

D'après ce tableau, on constate que la plupart des enquêtés avec un pourcentage de 55% non pas visité le poste occupé actuellement, par contre 45% confirment d'avoir visité le poste qu'ils occupent actuellement.

A partir de ces résultats, on a constaté que la majorité de nos enquêtés affirment qu'ils n'ont pas visité le poste a occupé, cela revient à la politique de recrutement de l'entreprise IFRI qui ne permet pas de visiter ou d'avoir une idée sur le poste avant d'être recruté, c'est seulement le jour de l'accueil que les salarié se trouvent en face d'un milieu vierge, sans aucune introduction ni sur le poste a occupée, ni sur les collaborateurs clés de l'organisation (tuteur, responsable RH...etc.), ce qui va produire une démotivation et une confusion du poste dès le premier jour. Mais pour ceux qui ont confirmé d'avoir visité le poste peut être expliqué

¹-LACAZE (Delphine), **Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle**, (thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix-Marseille, le 15 décembre 2001, p85

par le fait que ces derniers ont subit des mutations ou promotions vers des postes à l'intérieur de l'entreprise.

On peut dire que, la plupart des nouveaux collaborateurs non pas eux l'occasion d'avoir des reconnaissances liées à la nature du poste a préoccupé au sein de l'entreprise, cela explique pourquoi les salariés avait du mal à se mettre au début dans le poste a occupé. Cela résulte, la perturbation et le sentiment négativement ressenties car il empêche une bonne compréhension de la mission globale dans la quelle s'inscrit le travail demandé.

Tableau N° 13 : la répartition des enquêtés selon les raisons d'intégration :

| Les raisons d'intégration | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Professionnelle | 15 | 75% |
| Economique | 3 | 15% |
| Personnelle | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Le tableau ci-dessus représente les raisons d'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise IFRI. On remarque un pourcentage de 75% des enquêtés ont des raisons professionnelles d'intégration, suivi d'un taux de 15% qui ont des raisons économiques et enfin 10% seulement ceux qui sont intégrés dans l'entreprise pour des raisons personnelles.

D'après ces résultats, on constate que les raisons majeures de s'intégrer au sein d'une entreprise est professionnelle avec un taux de 75%, par le fait que les nouveaux arrivants ont de savoir faire et des connaissances déjà acquises qui tendent à les employées dans les domaines de travail spécifique a eux, mais ce n'est pas la seule raison, en trouvent aussi le facteur économique avec un taux de 15%, vue que la vie est chair c'est tout le monde qui cherche à subvenir et satisfaire leurs besoins par le biais de rémunération, alors que seulement une minorité qui sont intégré à l'entreprise pour des raisons personnelles avec un taux de 10% telle que les difficultés de s'entendre avec les collègues de travail dans l'ancienne entreprise ou la difficulté de saisir des informations sur les dimensions organisationnelles et culturelles de l'entreprise, donc les salariés trouvent que l'intégration de la nouvelle entreprise vas leurs

offrir une chance de se socialisé une nouvelle foi par rapport à l'entreprise et au groupe de travail .

On peut déduire, que la recherche du travail est un élément fondamental dans toutes les sociétés, selon Karl Marx «le travail est la source d'identification dans les société modernes », ce qui lui donne une place importante dans la vie quotidienne de l'individu et qui constitue l'aspect dynamique de la vie social.

Tableau N° 14 : la corrélation entre la satisfaction au travail et l'ancienneté :

| Le travail effectuez procure | Aucun plaisir | | Peu de plaisir | | Beaucoup de plaisir | | Total | |
|------------------------------|---------------|-----|----------------|--------|---------------------|--------|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| [2001-2005] | - | - | - | - | 3 | 100% | 3 | 15% |
| [2006-2010] | - | - | 2 | 28,57% | 5 | 71,42% | 7 | 35% |
| [2011-2015] | 2 | 20% | 5 | 50% | 3 | 30% | 10 | 50% |
| Total | 2 | 10% | 7 | 35% | 11 | 55% | 20 | 100% |

Selon ce tableau, on constate que la majorité des salariés confirment que leur travail procurent beaucoup de plaisir avec un taux de 55%, par contre un taux de 35% des enquêtés qui affirment que leur travail procurent peu de plaisir, enfin seulement 10% des enquêtés trouvent que le travail qu'ils effectuent ne leurs procure aucun plaisir.

Les données de ce tableau montrent les réponses des salariés selon leurs expériences professionnelles, d'où nous constatons que la majorité des salariés sont expérimentés avec un pourcentage de 100%, et Pour ceux qui ont de l'expérience entre [2001-2005] avec un pourcentage de 71,42% trouvent beaucoup de plaisir dans le travail qu'ils effectuent et seulement 28,57 d'eux procure peu de plaisir , est pour les salariés qui ont uniquement moins de 4 ans d'expérience trouvent peu de plaisir dans le travail qu'ils effectuent avec un pourcentage de 50% et seulement 20% entre [2011-2015] de ces derniers ne trouvent aucun plaisir et insatisfaits.

On peut dire que la majorité des enquêtés sont satisfait du travail au sein de l'entreprise et l'ancienneté professionnelle prouve cela, leur appartenance varie entre 10 à 15 ans. Cela signifie que ces salariés sont adaptés à la culture et aux valeurs organisationnelles de leur entreprise et travaillent en cohésion dans une atmosphère sereine ce qui provoque une grande loyauté et un sentiment d'appartenance à l'entreprise IFRI, contrairement aux salariés qui ne demeurent aucun sentiment de satisfaction vu que leurs appartenances ne dépassent pas les 5ans, cela signifie que l'enceinte à une influence réciproque sur la satisfaction au travail, alors plus en à de l'ancienneté plus ont procure la satisfaction au travail.

Suivant cette logique, la socialisation secondaire des nouvelles recrues se voit comme réussie, vu qu'elles ont modifié leurs identités afin de les rendre compatibles et adéquates aux changements subis. Cela s'est traduit par leurs mobilités au sein de l'entreprise et une autonomie de l'équipe de travail, ce qui influence positivement sur le devenir de la firme.

Tableau N° 15 : la corrélation entre les problèmes rencontrés et la situation matrimoniale :

| Les problèmes rencontrés Situation matrimoniale | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % |
| Célibataire | 5 | 55,55% | 4 | 44,44% | 9 | 45% |
| Marié (e) | 6 | 54,54% | 5 | 45,45% | 11 | 55% |
| Total | 11 | 55% | 9 | 45% | 20 | 100% |

Les résultats de ce tableau, nous montrent nettement que la plupart des salariés avec 55% confirment qu'ils ont rencontré des problèmes dans le milieu de travail, par contre 45% d'eux affirment qu'ils n'ont pas rencontré des problèmes dans le milieu du travail.

D'après les données recueillies, nous pouvons déduire que les célibataires rencontrent plus de problèmes dans le milieu de travail avec un taux de 55,55% tandis que les mariés avec un taux de 45,45% disent le contraire.

À la lumière de ces résultats, on déduit que la majorité des célibataires rencontrent des problèmes, soit, au niveau professionnel, tel que l'exécution des tâches, le turnover, le stress...etc. Et au niveau personnel, ils trouvent des difficultés à s'entendre avec les collègues de travail ce qui produit des conflits avoués ou inavoués ce qui crée un climat défavorable socialement et qui influence négativement sur leur processus d'intégration. Mais pour les mariés qui ont démontré l'opposé, prouvent que leurs maturités et les expériences semblables dans la vie quotidienne avec celle de l'entreprise leur accordent la possibilité de gérer les situations indésirables au travail.

On fini pour dire que les compétences managériales et relationnelles est des éléments de plus en plus important dans les listes d'exigences définies pour caractériser un poste à pourvoir, et comme éléments essentiel pour faire face aux problèmes dans le parcours professionnel d'une personne.

Tableau N° 16 : la réparation des enquêtés face à la difficulté de l'exécution de la tâche :

| Problème d'exécution de tâche | Fréquence | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| La confier à un collègue plus expérimenté | 6 | 30% |
| Demander conseil auprès de vos collègues | 4 | 20% |
| Demandez conseil auprès de votre supérieur | 11 | 55% |
| Essayer de la résoudre vous-même | 7 | 35% |
| Total | 28 | 100% |

D'après ces résultats nous avons constaté que le nombre de citations est supérieur au nombre d'interrogés, du fait que la majorité des salariés réagissent lors de la rencontre d'un problème dans l'exécution de leur tâches en demandant conseil auprès de leur supérieur hiérarchique avec un taux de 55%, suivi par un pourcentage de 35% qu'ils essayent de

résoudre les problèmes par eux même, tandis que 30% qui préfèrent confier le problème rencontré à un collègue plus expérimenté afin de le résoudre, enfin 20% de ceux qui demandent conseil auprès de leurs collègues.

On analysant les résultats de ce tableau, on constate que les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise IFRI ont une confiance dont leurs compétences qui leurs permet de réagir à n'importe quelle situation et d'aider les subalternes dans l'exécution des tâches. Sans oublier la solidarité et les liens de l'empathie qui réunit la plupart de nos enquêtés, donc les relations interpersonnelle jouent un rôle majeur pour pouvoir assurer la survie au sein de l'entreprise.

On fini par dire que même ci les nouvelles recrues ont une expérience de travailler ailleurs, cela na pas empêché d'avoir des difficultés d'exécution des tâches, ce qui signifie que le processus d'apprentissage accompagne le salarié toute au longue de sa carrière professionnelle, donc L'acquisition de connaissances pratiques peut exiger de quelqu'un qu'il révisé ses valeurs, ses attitudes, ses façons de voir une situation. Cette personne peut acquérir des connaissances qui affectent non seulement sa manière de faire, mais aussi sa manière d'être.

Deuxième hypothèse : « La réussite de la socialisation secondaire du nouveau salarié impacte sur son autonomie et ses relations interpersonnelles avec les collègues de travail »

Tableau N°17 : la corrélation entre la facilité d'intégration et le temps d'adaptation :

| Facilité d'intégration Temps d'adaptation | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----|---------|-----|------|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % |
| 3 mois | 16 | 88,88 % | - | - | 16 | 80% |
| Une année | 2 | 11,11% | 2 | 100% | 4 | 20% |
| Total | 18 | 90% | 2 | 10% | 20 | 100% |

D'après ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 90% qui se sont intégrés facilement dans la nouvelle équipe de travail, par contre 10% qui ont échoué dans le processus d'intégration dans la nouvelle équipe.

Nous pouvons déduire que la totalité des salariés avec un taux de 88,88% ont vécu une intégration facile au sein de l'équipe de travail durant une période qui ne dépasse pas 3 mois, grâce à la bonne communication avec les collègues de travail, selon Claude Lévi-Strauss «*une société est faite d'individus et de groupe qui communique entre eux. Cependant, la présence ou l'absence de communication ne saurait être définie de manière absolue. La communication ne cesse pas aux frontières de la société*»¹, cela produit le sentiment d'appartenance et qui envisage une bonne socialisation secondaire.

Par contre, 100% des acteurs ont prié le temps de se socialiser une nouvelle fois pendant une année ou plus, pour des raisons des difficultés de s'intégrer au sein du groupe de travail qui a pris plus d'une année vu les circonstances vécues par ces derniers au sein de l'entreprise, telle que le rejet par les membres de travail, le manque d'information sur le milieu de travail, ou même de leurs états psychique qui refus de noués de nouvelles relations

¹-MERCKLE (Pierre). Sociologie des réseaux sociaux, paris, Édition la Découverte et Syros, 2004, p11

avec autrui, ces causes ont produit par conséquent une mauvaise socialisation et intégration de la firme.

On fini par dire que la connexion entre les acteurs est un élément fondamental pour tisser des relations amicales.

Tableau N°18 : la réparation des enquêtés selon l'entre-aide et le délaissement entre les membres du travail :

| La coopération des collègues de travail | Fréquence | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Délaissement | 5 | 25% |
| Entre aide | 15 | 75% |
| Total | 20 | 100% |

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés expriment qu'ils ont trouvé une entraide entre les membres de l'équipe avec un taux de 75% et seulement 25% parlent de délaissement.

En effet, le climat de l'entraide influe sur la motivation des nouveaux collaborateurs, donc il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales d'entraide et d'écoute, cela favorise l'implication et l'engagement durable des salariés ainsi que leur attachement.

Mais pour les salariés qui parlent de délaissements de la part des collègues est un facteur démotivant, cela s'explique par le fait que ces derniers considèrent que les nouveaux arrivants comme des concurrents potentiels pour d'éventuelles promotions. Delà, ils préfèrent les mettre à l'écart.

Tableau N° 19 : la répartition des enquêtés selon la réaction des collègues face à l'arrivée des nouvelles recrues :

| La réaction de vos collègues de travail | Fréquence | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Mécontents | 4 | 20% |
| Contents | 16 | 80% |
| Total | 20 | 100% |

D'après ces résultats, nous avons constaté que la plupart des enquêtés ont remarqué que les membres de l'équipe était joyeux de l'arrivait des nouveaux collaborateurs avec un pourcentage de 80%, est seulement 20% qui ont remarquée l'opposé.

Cela montre que la majorité des groupes au sein de l'entreprise IFRI sont ravis d'accueillir les nouveaux membres, vu les conditions de travail offertes par la firme (rémunération, respect, reconnaissance) qui permet de créer un environnement stable et un climat de travail convivial, ce qui contribue à l'implication et l'intégration de la nouvelle équipe.

Dans cette logique, parmi les sources de socialisation secondaire, les collègues de travail. Leur rôle est apprécié au quotidien, à la fois pour aider la personne à prendre ces marques et pour créer une ambiance de travail agréable. Au-delà des relations agréables, de la bonne ambiance, le relationnel entre le nouvel embauché et ses différents interlocuteurs constituent un moyen de reconnaissance, un levier essentiel de l'intégration et de socialisation.

Tableau N° 20 : l'impacte de l'expérience sur la nature des relations avec les collègues au travail :

| Les relations avec les collègues de travail | Excellente | | Acceptable | | Total | |
|---|------------|---------------|------------|------------|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % |
| L'enceinté | | | | | | |
| [2001-2005] | 2 | 66,66% | 1 | 33,33% | 3 | 15% |
| [2006-2010] | 3 | 42,85% | 4 | 57,14% | 7 | 35% |
| [2011-2015] | 1 | 10% | 9 | 90% | 10 | 50% |
| Total | 6 | 30% | 14 | 70% | 20 | 100% |

D'après ces résultats, nous avons constaté que la plupart des enquêtés avec un pourcentage de 70% trouvent que les relations qu'ils entretiennent avec les collègues de travail sont acceptables, alors que 30% de ces derniers confirment que les relations sont excellentes.

Comme le relève le tableau ci-dessus, et dans la position dite majoritaire 90% des recrutés de la période [2011-2015] s'estiment avoir des relations acceptables, en contre partie on lit 10% des recrutés de la même période estiment que la relation qu'ils entretiennent avec leur collègues de travail est excellente, par contre les recrutés de la période [2001-2005] avec un pourcentage de 66.66% confirment avoir d'excellente relation avec les membres de travail.

On déduit d'après le constat ci-dessus, l'existence d'un cycle de représentation des relations entre les collègues suivant les années d'expériences, au début les recrues arrivent dans un environnement de travail vide de relation, au bout d'une période de temps, les recrues se partagent entre des représentations favorables et défavorables de relation. Pour Perrot, « *la composante individuelle* » peut se décliner à travers les notions d'identité sociale (liée à l'appartenance à un groupe) et d'identité personnelle (liée aux caractéristiques de l'individu). Les composantes liées au contenu et aux relations de travail renvoient quant à elles au

concept de rôle organisationnel, ensemble d'activités et de comportement attendus, mettant ainsi en évidence la composante « relationnelle », et la composante « technique » (activité).¹

A la lumière des résultats obtenus, on peut comprendre que les relations au travail sont souvent un sujet très passionnant, un cycle bien mis en évidence dans ce tableau, qui montre que la relation avec les collègues de travail se construit au fur et à mesure qu'elle se solidifie avec le temps et l'expérience, mais ça reste à dire que les enquêtés non pas voulu peut-être exprimé leurs vrai sentiments refoulés (conflits) afin d'éviter l'affrontement.

On fini par dire que l'expérience déjà acquise permet une intégration au travail.

Tableau N° 21 : les liens interpersonnels reliant le supérieur hiérarchique aux catégories socioprofessionnelles

| Relation avec le supérieur hiérarchique Catégorie socioprofessionnelle | Aucune relation | | D'un subalterne à un chef | | D'un collègue à un collègue | | Totale | |
|---|-----------------|--------|---------------------------|--------|-----------------------------|-----|--------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| agent d'exécution | 2 | 33,33% | 1 | 16,66 | 3 | 50% | 6 | 30% |
| Agent de maitrise | 1 | 8,33% | 2 | 16,66% | 9 | 75% | 12 | 60% |
| Cadre | - | - | 2 | 100% | - | - | 2 | 10% |
| Totale | 3 | 15% | 4 | 20% | 11 | 55% | 20 | 100% |

Selon le tableau ci-dessus, on constate que 55% des enquêtés confirment que la relation qu'ils entretiennent avec le supérieur hiérarchique se voit comme une relation d'amitié, alors que 20% de ces derniers, considèrent le chef, comme quelqu'un d'autoritaire, donc leurs relations se voient dans le contexte de subalternes à un chef, et seulement 15% affirment l'inexistence totale de relation avec le chef.

D'après l'analyse du tableau, on remarque que le pourcentage le plus élevé pour la catégorie de cadre avec 100 % confirment que la seule relation avec les salariés, est une

¹-SERGE (Perrot). **L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation**, communication, conférence de la GRH, paris, dauphine, p09

relation d'un chef à des subalternes, par contre ceux qui considèrent le chef comme un collègue avec 75% est la catégorie d'agents de maîtrise, est enfin avec 33,33% d'agents d'exécutions qui ne trouvent aucune relation.

On conclue que la majorité des interrogés sont facilement adapter et socialisé une nouvelle fois parce que leur chef s'intéresse à eux et essaye toujours de partager une vie d'amitié avec ses salariés, et cherche à maintenir ses subalternes pour éviter les départs massifs. Selon Kurt Lewin, le type de leadership démocratique est une personne qui s'appuie sur des méthodes semi directifs visant à encourager les membres du groupe, à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité ce qui manifestent des relation chaleureuses et amicales. Ce qui produit un bon climat social dans la catégorie d'agent d'exécution afin d'assurer le bon déroulement du processus productif. Tandis que les agents d'exécutions qui évoque que le chef ne s'applique pas dans le processus d'adaptation des nouvelles recrues et qui entretien une relation d'un chef à des simples salariés en le surnomme un « chef autoritaire » qui se tient a distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe, ce qui peut influencer négativement sur la confiance entre les membres de l'équipe, comme il influence positivement sur le rendement de ces derniers. Alors que en denier, la catégorie des cadres ont exprimés l'inexistence de relations avec le supérieur, ce qui a eu des conséquences négatifs en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social.

Poursuivant cette logique, le supérieur hiérarchique doit accorder une importance nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des membres de l'équipe, afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. On fini pardire que Le chef hiérarchique est un agent de socialisation secondaire et une figure de premier plan pour l'adaptation et l'intégration des nouveaux embauchés. Son rôle est primordial pour nouer de bonnes relations au sein du collectif de travail.

Tableau N°22 : l'adéquation des valeurs individuelles du travail avec celles de l'entreprise IFRI :

| L'adéquation des valeurs individuelle | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 9 | 45% |
| Non | 6 | 30% |
| Sans réponse | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |

A base de ces données, en déduit que 45% des interrogés ont évoqué l'adéquation de leurs valeurs professionnelles avec celle de l'entreprise, contrairement à 30% qui ne trouvent aucune adéquation, et enfin un taux de 25% sont ceux de sans réponses.

A partir de ses résultats, en déduit que la majorité des salariés avec 45% accordent une importance au fait que les valeurs individuelles qui se rapportent au travail adhèrent aux valeurs véhiculées par la culture de l'entreprise c'est-à-dire « endoctrinés », c'est trais nécessaire car elle évite le choc culturel et permet une meilleure coordination des comportements, facilite les synergies, et assure une meilleure intégration des nouveaux salariés. Contrairement aux personnes avec un taux de 30% qui ne trouvent aucune adéquation de leurs valeurs avec celle de l'entreprise ce qui engendre une mauvaise implication et participation de ces derniers aux activités de l'organisation.

En conclut, que les valeurs et normes organisationnelles est des éléments essentiels qui définissent les façons d'agir et de penser des salaries au sein de l'entreprise.

Tableau N°23 : l'évaluation de la socialisation secondaire chez les nouvelles recrues :

| La socialisation secondaire | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Echouée | 9 | 45% |
| Réussie | 6 | 30% |
| Sans réponse | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |

Suivant la tendance générale de ce tableau, on constate que la majorité des acteurs avec un taux de 45% concèdent que leur socialisation secondaire dans la nouvelle entreprise comme étant échouée, contrairement à 30% des nouvelles recrues qui avouent que leur socialisation secondaire est réussite, et enfin un taux de 25% sont ceux de sans réponses.

On constate d'après ces résultats, que l'échec de la socialisation secondaire avec un pourcentage de 45% est dû au manque d'implication et d'intériorisation des acteurs aux valeurs et de la culture organisationnelle de l'entreprise, selon Schein il y a deux raisons de l'échec, mais seulement la première qui nous intéresse, d'après lui l'organisation se compose de normes et valeurs essentielles et d'autres pertinentes. Un individu peut ne pas accepter une seule de ces valeurs et l'on se trouvera dans un cas de « rébellion » qui signifie l'échec, donc il propose la situation idéale afin de garantir le bon déroulement de la socialisation par « l'individualisme créatif », et d'autre part avec un pourcentage de 30% des salariés ont vécus une socialisation réussite, cela s'explique par le fait, que plus il y a de différences entre l'ancien et le nouvel entourage, plus le nouveau salarié doit fournir des efforts pour s'adapter. Par ailleurs, la socialisation primaire a tendance à donner au socialisé des schèmes globaux de décryptage du monde professionnel. Les produits de la socialisation primaire, qui s'enracinent sur un terrain « professionnelle » sont particulièrement solides. Ils laissent des effets qui vont avoir des conséquences sur la manière dont la socialisation secondaire va se

dérouler, sur la façon dont l'individu va se trouver plus ou moins réceptif à de nouvelles actions socialisatrices.

Cependant, les produits de la socialisation primaire sont très profondément ancrés dans l'individu et ont tendance à informer la façon dont la socialisation secondaire va se dérouler, mais si cette dernière est parfois difficile, c'est surtout qu'il faut abandonner son ancien rôle effectif dans l'ancienne entreprise, il est probable que l'abandon de l'ancien rôle sera progressif, du fait que l'acteur tient son nouveau poste avec le souvenir des expériences passées.

On finit par dire que la capacité de se socialiser une nouvelle fois inculque à l'individu un certain nombre de règles et de schémas de pensée qui vont lui permettre de se repérer dans l'univers professionnel.

L'interprétation des deux hypothèses :

Suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectés lors de notre étude sur le terrain menée auprès des nouvelles recrues de l'entreprise IFRI, dont on a pu confirmer les deux hypothèses cités dans le cadre méthodologique : « La stabilité et la performance des nouveaux salariés dépendent des moyens mis en œuvre par l'entreprise dans leurs socialisations » et « La réussite de la socialisation secondaire du nouveau salarié impacte sur son autonomie et ses relations interpersonnelles avec les collègues de travail ».

Pour la première hypothèse :

D'après les résultats obtenus on constate, que la majorité des enquêtés d'où on note que 70% dévoilent que l'entreprise IFRI s'investit dans le temps et le coût afin d'offrir les meilleures conditions nécessaires d'intégration et de socialisation des nouvelles recrues. Qui se présente sous forme, de programmes d'intégration (du premier jour d'accueil du nouveau arrivant jusqu'au jour d'atteindre sa stabilité et sa socialisation au sein du groupe de travail), ainsi que les programmes de formation pour garantir l'adéquation entre la personne et les exigences du poste occupée pour arriver à une bonne performance.

Sachant que les salariés nouvellement recrutés, disposent d'une expérience professionnelle au par avant, ce qui veut dire qu'ils ont vécu les mêmes conditions d'intégration et de socialisation dans les anciennes entreprises, mais qui s'avèrent différentes de la nouvelle entreprise, de là on note que 65% de ces derniers divulguent que les méthodes soumises pour l'intégration et la socialisation des nouvelles recrues s'avèrent peu efficaces, pour la seule et unique raison qui freine les entreprises algériennes dans leur décision d'intégrer et de former, il s'agit du coût, lorsque la nouvelle recrue est suivie d'un départ, se traduit par une perte pour l'entreprise. De là elle préfère laisser le salarié se débrouiller seul (laisser faire), d'où on constate que 50% des interrogés optent pour cette politique.

Concernant le processus de socialisation secondaire, les nouveaux collaborateurs admettent que leurs premiers jours d'intégration dans la nouvelle entreprise c'est bien déroulé et ils procurent une satisfaction et motivation envers le travail, malgré que ces derniers n'ont pas eu la chance de visiter le poste occupé avant d'être recrutés avec un taux

de 55%. Donc les méthodes d'intégration et de socialisation de l'entreprise IFRI qu'elle a mis au départ se voit comme efficace.

On fini pour dire que les dispositifs d'intégration et de socialisation adoptés par une entreprise ont un impact directe sur la performance et la stabilité des nouvelles recrues, de ce fait l'hypothèse dite La stabilité et la performance des nouveaux salariés d'épand des moyens mis en œuvre par l'entreprise dans leurs socialisations.

Pour la deuxième hypothèse :

D'après les résultats obtenus on a constaté que la majorité des enquêtées trouvent que leur socialisation secondaire se déroule dans le sens quelle prédispose d'opportunités pour construire des liens relationnelles dans le monde professionnelle, d'où en remarque que 80% confirment que l'intégration d'une équipe de travail durant un temps partiel est le fruit résultant d'une bonne communication entre les membres du groupe et l'importance accordé aux premières réactions des collègues lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, et l'influence de cette dernier sur le degré d'implication et de cohésion de l'acteur envers le groupe d'appartenance.

En constate que l'expérience professionnelle est un facteur essentiel, qui permet non seulement d'avoir l'opportunité de mieux exercer les fonctions accorder à la nouvelle recrue. Mais aussi le pouvoir de reproduire des relations acceptables ou même excellentes avec les nouveaux membres de l'équipe du travail, d'où on note 75% des interrogés, authentifient que le chef hiérarchique avec son mode de commandement participatif, exerce une influence directe et positif sur la socialisation secondaire des nouveaux collaborateurs, par le fait que ce dernier renforce la cohésion et l'empathie du groupe et accorde une chance pour le nouveau salarié de ce socialiser une nouvelle foi par rapport au nouvel environnement.

La nouvelle recrue et un acteur social qui adhère aux normes et aux valeurs professionnelle qui se manifestent concrètement dans ces manières de pensée, de sentir et d'agir, donc l'entreprise à la nécessité de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariées afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. D'où en constate que 45% des enquêtés réaffirment que l'adéquation de leur valeurs avec celle de l'entreprise est un élément indispensable qui contribue non uniquement a une meilleur socialisation

secondaire, mais aussi pour produire des comportements homogènes attachés aux objectifs de l'organisation et d'assurer la loyauté et l'engagement durable des nouvelles recrues.

On finit par dire que la socialisation secondaire des nouvelles recrues de l'entreprise IFRI est dite réussie avec un pourcentage de 60% qui se traduit par leur autonomie et les attitudes amicales envers les membres de l'équipe.

De ce fait l'hypothèse dite La réussite de la socialisation secondaire du nouveau salarié impacte sur son autonomie et ses relations interpersonnelles avec les collègues de travail, s'avère confirmée.

Conclusion :

Pour conclure notre travail de recherche, et afin de répondre à la problématique citée dans le chapitre méthodologique qui repose sur l'impact de la socialisation organisationnelle secondaire sur les nouvelles recrues. Ce que nous avons bien voulu faire c'est une analyse propre des résultats obtenus de notre analyse, des recommandations qui peuvent être dégagées, et nous avons mis en évidence que le processus de socialisation organisationnelle secondaire constituait un enjeu managérial, et qu'il était dès lors fondamental de comprendre comment l'entreprise et ses membres peuvent influencer et structurer ce processus individuel d'apprentissage.

Notre enquête du terrain, et notre passage à l'entreprise IFRI nous a permis de démontrer les facteurs de socialisation au travail pour les nouvelles recrues.

On a déduit d'après l'analyse des réponses recueillies auprès de notre population d'enquêtes concernant, leur socialisation secondaire et intégration professionnelles, que les nouveaux recrutés utilisent des stratégies afin de mieux se socialiser une nouvelle fois, pour ceux qui ont changé l'entreprise, ou ceux qui ont repris leur travail après un arrêt.

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

Notre objectif principal était de comprendre les prédispositions nécessaires appliquées par les nouvelles recrues afin de garantir leur socialisation dans le nouvel environnement de travail. En outre, le phénomène semble particulièrement décisif pour les jeunes qui veulent réussir leur insertion dans la vie professionnelle.

Il faut, néanmoins, noter que tout comme la formation, la socialisation peut être initiale ou continue, la socialisation organisationnelle secondaire n'est pas propre à l'entrée à l'organisation, car la socialisation secondaire d'un collaborateur se poursuit en fait tout au long de sa carrière professionnelle.

En ce qui concerne les objectifs visés la présente étude, c'est de voir les stratégies de socialisation émis par l'entreprise IFRI investies au profit de ces nouveaux recrutés, et nous avons voulu en première lieu, comprendre et analyser le vécu des salariés nouvellement

recrutés et de leur accompagnement, mais en sachant qu'ils détiennent d'une expérience au part avant, et selon les résultats obtenus, ces objectifs étés bien réalisés.

Nous retiendrons que les formes de socialisation organisationnelle sont réunies et respectées au sein de notre entreprise. Ce qui va minimiser les difficultés et les effets négatifs de la socialisation secondaire des nouveaux collaborateurs. Du fait, quelle va maitriser sa tâche confiée, elle aura une clarté de rôle, et d'être endoctriné par les normes et aux valeurs de l'organisation et du groupe de travail qui vont lui permettre de fondé des liens relationnelles solides.

Ce présent travail ne prétend pas de donner une explication au processus de socialisation dans sa globalité, car le phénomène est extrêmement complexe. Pour cette forte raison. Nous nous sommes focalisés seulement sur la socialisation secondaire de l'individu. Mais, il se veut une contribution dans le domaine de recherche sociologique qui ouvre d'autres pistes de recherche à d'autres études.

La bibliographie

La liste bibliographique :

Ouvrage méthodologique :

1. ANGERS (Maurice). **Introduction pratique à la méthodologie des sciences sociales**, Alger, Ed casbah, 1997.
2. GRAWITZ (Madeleine). **Méthode des sciences sociales**, paris, 11^{ème} édition Dalloz, 2001.

Dictionnaire :

1. DOTIER (Jean François). **Dictionnaire des sciences humaines**, paris, sciences humaines, 2^{ème} édition, 2004.
2. GILL (Ferréol). **Dictionnaire de sociologie**, paris, Armand colin, 3^{ème} édition, 2004.
3. SILEM et autre. **Lexique de l'économie**, paris, Armand colin, 7^{ème} édition, 2004.

Ouvrages thématiques :

1. BRASSARD (André). **Revue des sciences de l'éducation**, vol. 29, n° 2, 2003.
2. DELLOBE (Nathalie), HERBACH(Olivier), DELPHINE (Lacaze), MIGNONAC (Karim), **comportement organisationnel**, volume 1: contrat psychologique, émotion au travail, **socialisation organisationnelle**, Bruxelles, Belgique, Edition de Boeck, 2005.
3. LACAZE (Delphine) et PERROT (Serge). **L'intégration des nouveaux collaborateurs, Enjeux et outil pour le développement de l'entreprise**, Paris, Dunod, 2010.
4. PERETTI (Jimi). **GRH**, paris, Armand colin, 10^{ème} édition.
5. MERCKLE (Pierre). **Sociologie des réseaux sociaux**, paris, Édition la Découverte et Syros, 2004.
6. SERGE (Perrot). **L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation**, communication, conférence de la GRH, paris, dauphine.

Mémoire :

1. LACAZE (Delphine). **Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle**, (thèse de doctorat), soutenue à l'université Aix-Marseille, le 15 décembre 2001.

Revues :

1. GUERFEL (Henda Sana) et autre. **La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues**, In RIMHEL, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme N°4, novembre / décembre 2012.
2. LACAZE(Delphine). **Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration**, validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariées paris ,2^{ème} revue gestion des ressources humaines, Juin, 2005.
3. LACAZE (Delphine). **Comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et de tactiques individuelles d'intégration des employés dans deux sociétés de service**, Marseille, avril, 2000.
4. GUERFEL (Henda), EL ABOUBI (Manal) et EL KANDOUSSI (Fatima) **la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues**. RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme 57 n°4, Les Jeunes et le Travail, novembre/décembre 2012.
5. VINCENS (Jean). **Définir l'expérience professionnelle**, Revue *Travail et Emploi*, N°85, 2001.

Les sites internet :

1. www.cain.info.fr/ BERGUES (Emilie). **pratique de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE , Communication au congrès de GRH**, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims management school, Reims,16 et 17 novembre 2006.
2. www.google.fr/PD, DELOBBE (Nathalie), TANGUY (Dulac). **Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues**, N° 137.

Annexes

Le Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'une recherche en sociologie du travail et des ressources humaines. Ayant pour thème : la socialisation organisationnelle secondaire des nouvelles recrues. Nous vous soumettons ce questionnaire en vous garantissant l'anonymat pour laquelle nous sollicitons votre objectivité au niveau des réponses, qui seront exploitées dans un cadre strictement scientifique.

I. Axe des données personnelles :

1. Sexe :

a) Homme Femme

2. Age :

a) [25-30] b) [31-35]

c) [36-40] d) [41-50]

3. Niveau d'instruction :

a) Primaire b) Moyen

c) Secondaire d) Universitaire

4. La situation matrimoniale :

a) Célibataire b) Marié(e)

c) Divorcé (e) d) Veuf (Ve)

5. Années de recrutement :

6. Catégorie socioprofessionnelle :

a) Agent d'exécution

b) Agent de maîtrise

c) Cadre

7. La durée de travail dans l'ancienne entreprise :

II. Axe des moyens émis par l'entreprise :

8. Ya-t-il des dispositifs émis par l'entreprise pour accueillir les nouvelles recrues ?.....

.....

9. Que pensez-vous de ces moyens ?

a) peut efficaces b) efficaces c) très efficaces

10. Que diriez-vous des moyens émis par l'ancienne entreprise ?.....

.....

11. Pourriez-vous proposer un autre moyen d'intégration?.....

.....

12. Vous êtes pour ou contre le fait que l'entreprise adopte la politique de laisser faire (la nouvelle recrue et livrée à elle-même) ?

a) Oui b) Non

Si non, expliquez.....

.....

13. Avez-vous rencontré des obstacles dans vos premiers mois d'intégration dans la nouvelle firme ?

a) Oui b) Non

Si oui, quel genre d'obstacles.....

.....

III. Le nouveau poste de travail :

14. Avez-vous visité le poste que vous occupez actuellement bien avant ?

a) Oui b) Non

15. Quelles sont les raisons qui vous ont poussés vous à intégrer cette entreprise ?

a) Professionnelle

b) Personnelle

c) économique

Est dites pourquoi.....

16. Le travail que vous effectuez aujourd'hui vous procure ?

a) aucun plaisir b) peut de plaisir c) Beaucoup de plaisir

17. Rencontrez-vous des problèmes dans le milieu de travail ?

a) Oui b) Non

Si oui, de quel type.....

.....

18. Quelle est votre réaction lorsque vous rencontrez un problème dans l'exécution d'une tâche ?

- a) La confier à un collègue plus expérimenté
- b) Demander conseil auprès de vos collègues
- c) Demander conseil auprès de votre supérieur
- d) Essayer de la résoudre vous même

19. L'expérience acquise dans l'ancienne entreprise vous a-t-elle aidé dans la réalisation de vos tâches actuelles ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui, vous dit comment.....

.....

20. Le travail actuel contribue-t-il au développement de votre apprentissage personnel ?

- a) Oui
- b) Non

Si non, vous dite pourquoi.....

.....

IV. Les nouveaux collègues de travail :

21. Diriez-vous que les membres de travail jouent un rôle essentiel dans la socialisation secondaire de la nouvelle recrue ?.....

.....

22. Etes-vous facilement intégrer dans la nouvelle équipe de travail?

- a) Oui
- b) Non

Si c'est oui combien de temps vous a-t-il fallu ?

- a) 3 mois
- b) Une année
- c) Plus d'une année

23. vous avez trouvé un délaissement ou une entre-aide des membres de travail lors de votre recrutement?

- a) Délaissement
- b) Entre-aide

24. Quelle à été la réaction de vos collègues de travail au moment de votre arrivée ?

- a) Mécontents
- b) Contents

25. Comment jugez-vous vos relations avec les collègues de travail ?

- a) Mauvaises
- b) Acceptables
- c) Excellente s

26. Quel type de relations entretenez-vous avec les membres de travail ?

- a) Amicales
- b) concurrentielles
- c) professionnelles

27. Rencontrez-vous des problèmes avec l'un des membres du groupe ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui comment réagissez-vous ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- a) Changer le groupe de travail
- b) Les collègues interviennent pour le résoudre
- c) Le supérieur hiérarchique intervient
- d) Essayer de réconcilier le collègue

28. Ya t'il une intervention du supérieur hiérarchique dans la phase d'adaptation des nouvelles recrues ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui, précisez comment.....

.....

29. Comment concéderez votre relation avec le supérieur hiérarchique ?

- a) Ya aucune relation
- b) D'un subalterne à un chef
- c) D'un collègue à un collègue

30. Lors d'un conflit le supérieur hiérarchique intervienne pour le gérer ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui, comment.....

.....

V. La socialisation secondaire :

31. Avez-vous remarqué une différence entre les normes et les valeurs de la nouvelle entreprise et celle de l'ancienne entreprise ?

- a) Oui b) Non

Si c'est non, expliquez.....

.....

32. Ya-t-il une adéquation entre vos valeurs individuelles qui se rapporte au travail avec celles de la nouvelle entreprise ?

- a) Oui Non

Expliquez.....

.....

33. Comment trouvez-vous Votre socialisation secondaire ?

- a) Echouée b) Réussie

Si c'est un échec quelles sont les raisons :.....

.....

34. Que proposez-vous pour une meilleure socialisation secondaire ?.....

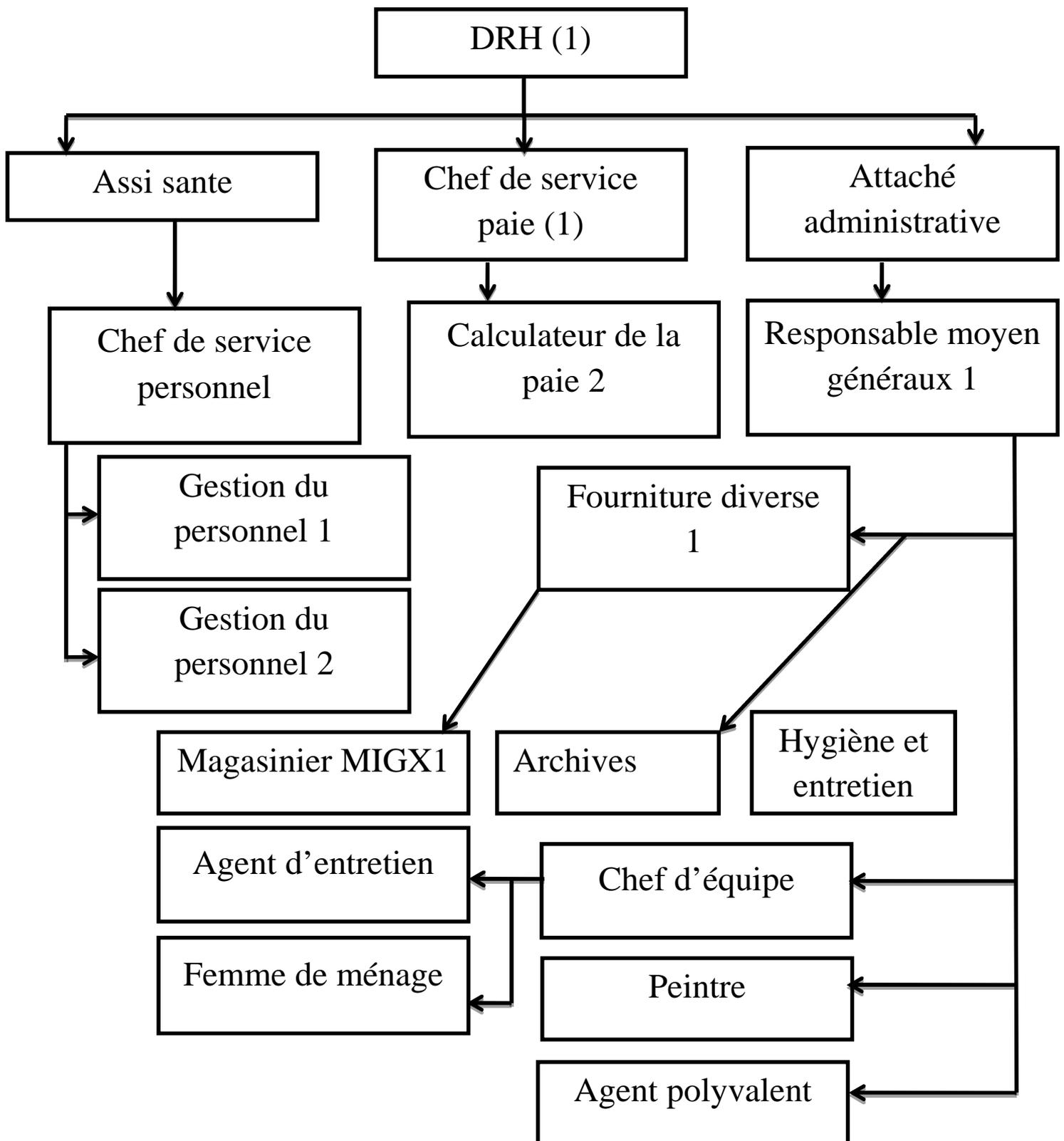
.....

35. D'après cette expérience quelles sont les conseils que vous adressez aux nouvelles recrues ?.....

.....

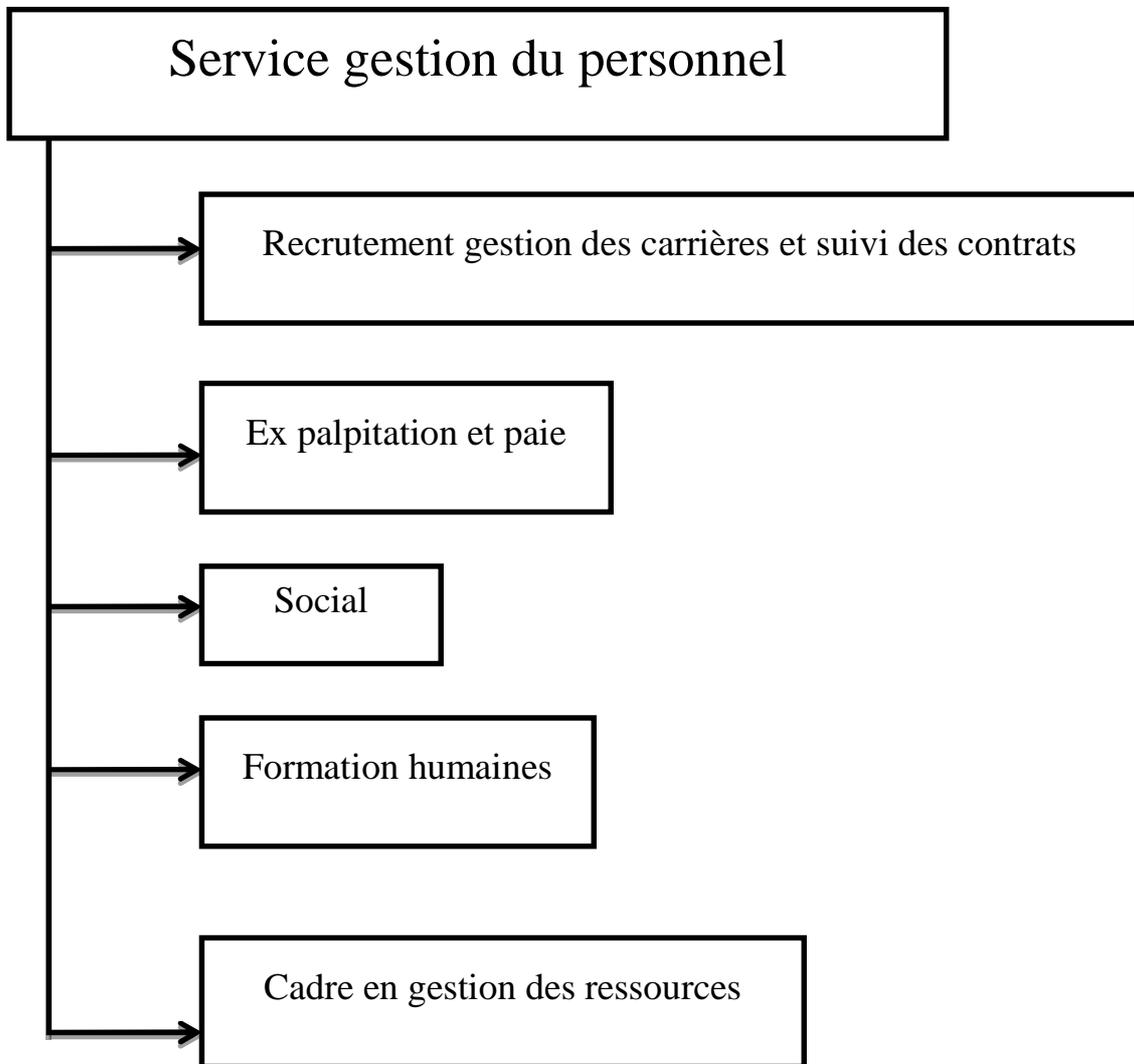
.....

2. La structure département des ressources humaines



Source : document interne de département.

3. la structure de service personnel :



Source : doucement interne du service personnel.