



Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie et d'orthophonie

Mémoire fin de cycle

Thème

**L'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement
professionnel des salariés.**

Étude réalisée au sein de le CIC Agro -div Sidi Aich- Bejaia

En vue de l'obtention du diplôme de Master en psychologie du travail
Et des organisations et GRH.

- Réalisé par :

- M^{me} Benazzouz Numidia.

- M^{elle} Benar Hadjer.

Encadré par :

Dr. YUCEF KHODJA ADIL

2023/2024

Remerciements :

Tout d'abord au bon dieu qui nous a offert la force et la volonté de parcourir le chemin du savoir et d'achever le travail.

Nous sommes aussi reconnaissantes profondément à notre encadrant Dr YUCEF KHODJA ADIL pour ces qualités d'encadrement, sa rigueur scientifique, pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son soutien affectif qui nous a motivé tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences humaines et sociales qui nous ont bien formés et guider vers la bonne voie tout au long de notre cursus.

Nous remercions les membres du jury d'avoir accepté l'évaluation notre travail.

En fin à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace :

Louange à Dieu seul,

Un grand merci à l'ensemble de ma famille et plus particulièrement à mes chers parents ainsi qu'à mes frères et sœurs (Kessaila, Billal, Yasmine et ma très chère petite princesse Lyna) pour leur amour, leur confiance, leur conseil ainsi que leur soutien inconditionnel qui m'a permis de réaliser les études pour lesquelles je me destine et par conséquent ce mémoire.

Une dédicace spéciale à mon cher mari pour son soutien inestimable, financier, matériel, moral et ces conseils aussi nobles pour ma réussite.

NUMIDIA

Ce modeste travail est dédié spécialement à ma chère maman, ma raison de vivre, en témoignage de ma reconnaissance pour sa patience, son amour et ses sacrifices.

À mon cher papa pour son amour et son dévouement.

À vous, mes parents, je dis merci d'avoir fait de moi celui que je suis aujourd'hui.

À ma chère sœur Meriem, mon cher frère Younes

Ainsi qu'à toute ma famille et mes proches.

HADJER

Résumé :

Tandis que la socialisation organisationnelle permet aux nouveaux salariés de mieux s'intégrer dans leur entreprise, d'apprendre les normes, les valeurs, les comportements et les rôles avec lesquels ces employés soient dans pleins capacités à s'adapter aux exigences de travail qui leur assigné.

C'est dans cette optique que notre recherche se base qui a pour objectif d'examiner l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés pour atteindre les objectifs de la recherche actuelle nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 70 salariés de CIC Agro-div sidi-Aïch Bejaïa.

Alors grâce à l'interprétation des résultats obtenus lors de l'analyse statistique des données collectées sur le terrain, nous avons pu confirmer l'existence de l'impact positif de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés de notre terrain de recherche ainsi l'impact positif de la socialisation organisationnelle sur les différentes dimensions de l'ajustement professionnel.

Les mots clés : socialisation organisationnelle, ajustement professionnel, tâche, implication, stress au travail, efficacité.

Abstract:

While the organizational socialization can allow to the new employees a better integration into their company, and to learn the norms, values, behaviors and roles that will allow them to use the maximum of their capacities in terms of adaptation to the work requirements assigned to them.

It is in this perspective that our research is based, the objective of examining the impact of organizational socialization on the professional adjustment of employees. To achieve these objectives of this research, we were able to conduct a questionnaire survey with more than 70 employees of CIC Agro-div sidi-Aïch Bejaïa.

Last but not least, and due to the interpretation of the results obtained from the statistical analysis of the data collected in our research field, we were able to confirm the existence of the positive impact of organizational socialization on the professional adjustment of employees "the 70 employees of CIC Agro-div sidi-Aïch Bejaïa" as well as its positive impact "of organizational socialization" on the different dimensions of professional adjustment.

Key words: organizational socialization, professional adjustment, task, involvement, work stress, effectiveness

La liste des Abréviations :

S.O	Socialisation organisationnelle
N.S	Nouveaux salariés
FDSC	Fortement en désaccord
DSC	En désaccord
DAC	D'accord
TFDAC	Tout à fait d'accord
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
CSP	Catégories socioprofessionnelle
Le CIC	Complex industrial commercial
F	Fréquence

La liste des tableaux :

Tableau n°1	Le récapitulatif des définitions de S.O.	P 18
Tableau n°2	Synthèse de différentes approches de S.O.	P 30
Tableau n°3	Les dimensions de S.O.	P 39
Tableau n°4	Les différentes tactiques de S.O.	P 40
Tableau n°5	Les domaines de socialisation.	P 44
Tableau n°6	Dimensions de différentes échelles de mesures.	P 46
Tableau n°7	Les définitions de l'implication organisationnelle d'après Allen et Mayer	P 67
Tableau n°8	Synthèse des modèles principaux de l'implication organisationnelle.	P 70
Tableau n°9	Les dimensions de la socialisation organisationnelle.	P 80
Tableau n°10	Présentation de la validité de la socialisation organisationnelle.	P 81
Tableau n°11	Présentation de la fidélité pour la socialisation organisationnelle	P 81
Tableau n°12	Présentation de la validité de la dimension stress	P 82
Tableau n°13	Présentation de la validité de la dimensions efficacité	P 82
Tableau n°14	Présentation de la validité de l'implication.	P 83
Tableau n°15	Présentation de la fidélité pour l'ajustement professionnel	P 83
Tableau n°16	La répartition de la population d'étude selon la CSP.	P 85
Tableau n°17	La représentation de l'échantillon selon le genre.	P 86
Tableau n°18	La représentation de l'échantillon selon l'Age.	P 87
Tableau n°19	La représentation de l'échantillon selon les CSP.	P 87
Tableau n°20	La représentation de l'échantillon selon l'ancienneté.	P 88
Tableau n°21	La représentation de l'échantillon selon la résidence.	P 89
Tableau n°22	Analyse des résultats du premier axe : La socialisation organisationnelle	P 93
Tableau n°23	Analyse des résultats du deuxième axe : Ajustement professionnel des salariés.	P 94
Tableau n°24	Présentation des résultats relatifs au niveau de la socialisation organisationnelle et ajustement professionnel des salariés.	P 95
Tableau n°25	Représentation descriptive des deux variables.	P 96
Tableau n°26	Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel.	P 97
Tableau n°27	Présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles	P 98
Tableau n°28	Présentation des variances de socialisation organisationnelle et ajustement professionnel des salariés.	P 98
Tableau n°29	Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés.	P 99
Tableau n°30	Représentation descriptive entre le stress et la socialisation organisationnelle.	P 99
Tableau n°31	Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et le stress	P 100
Tableau n°32	Présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles	P 100
Tableau n°33	Présentation des variances de socialisation organisationnelle et le stress au travail.	P 101
Tableau n°34	Représentation de coefficients standardisé entre les déterminants de la socialisation séparément et le stress.	P 101
Tableau n°35	Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle e stress au travail des salariés.	P 102

Tableau n°36	Représentation descriptive de la socialisation organisationnelle et l'efficacité.	P 103
Tableau n°37	Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'efficacité.	P 103
Tableau n°38	Présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles de la socialisation et l'efficacité.	P 103
Tableau n°39	Présentation des variances de socialisation organisationnelle et l'efficacité.	P 104
Tableau n °40	Présentation des résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'efficacité des salariés.	P 104
Tableau n°41	Représentation descriptive de la socialisation organisationnelle et l'implication affective.	P 105
Tableau n°42	Représentation des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'implication affective	P 105
Tableau n°43	Présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles de la socialisation et l'implication.	P 106
Tableau n°44	Présentation des variances de socialisation organisationnelle et l'implication affective.	P 106
Tableau n°45	Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'implication affective des salariés.	P 107

La liste des figures :	Pages :
- Figure1 : Syndrome d'adaptation générale.	P 55
- Figure2 : Model of job stress.	P57
- Figure3 : La demande psychologique et la latitude décisionnelle (Karasek).	P58
- Figure4 : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre.	P86
- Figure5 :La répartition de l'échantillon selon l'âge.	P87
- Figure 6 :La répartition de l'échantillon selon la CPS.	P88
- Figure7 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	P89
- Figure8 : La répartition de l'échantillon selon la résidence.	P90

Sommaire :

- Remerciements.
- Dédicace.
- Résumé.
- Liste des abréviations.
- Liste des tableaux.
- Liste des figures.

Introduction : 1

La partie théorique:

1_ Premier Chapitre : Le cadre générale de la problématique

- **Préambule.....**

1-Problématique :	5
2-Les hypothèses :	8
3-Définition des concepts :	9
3-1- Définition théoriques des concepts :	9
3-2- Définition opérationnelle des concepts :	10
4-Objectifs de la recherche :	11
5-Les études antérieures :	12
Résumé du chapitre :	14

2 – Deuxième chapitre : La socialisation organisationnelle.

- **Préambule.....**

2-1-La définition de la socialisation organisationnelle :	17
2-2-Présentation du concept socialisation organisationnelle :	21
2- 4- Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle :.....	24
2-5-Les enjeux de socialisation organisationnelle :	32
2-6-Les étapes de la socialisation organisationnelle :	34
2-8-Les tactiques de la socialisation organisationnelle :	41
2-9- Les domaines de la socialisation organisationnelle :	44

2-9-1- Les contenus de la socialisation organisationnelle :.....	45
2-10- La mesure de la socialisation organisationnelle :	46
- Résumé du chapitre.....	50

3-Troisième chapitre : L’ajustement professionnel des salariés

- **Préambule.....**

3-1-Définition de l’ajustement au travail	52
3-2-La performance au travail	52
3-2-Stress au travail	55
3-4- L’implication organisationnelle	65
Résumé du chapitre	75

- La partie pratique

4- Quatrième Chapitre :Présentation de lieu d'enquête et la démarche méthodologique suivi

- **Préambule.....**

4-1-Présentation de l’organisme d’accueil :.....	77
4-2-Le modèle conceptuel de la recherche :	79
4-2-1- La méthode utilisée :	80
4-2-2-Techniques de recherche utilisée :	81
4-2-3-Les étapes de la recherche (pré –enquête et enquête) :.....	85
4-2-4- Populationd'étude.....	87
4-2-5-L'échantillon et ces caractéristiques :	87
4-2-6- Les outils statistiques utilisés.....	93

Résumé du chapitre :93

5- Cinquième chapitre : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

5- Analyse et interprétation des résultats :	95
5-1- Présentation des résultats relatifs aux hypothèses :.....	98
5-2- Présentation et analyse de l’hypothèse générale :	98
5-3- Présentation des résultats de la deuxième hypothèse :	101
5-4- Présentation des résultats de la troisième hypothèse.....	104
5-5- Présentation des résultats relatifs à la quatrième hypothèse	107

5-6- Discussion et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses:	110
- Discussion et interprétation de l'hypothèse générale :	110
- Discussion et interprétation de la deuxième hypothèse :	111
- Discussion et interprétation de la troisième hypothèse :	112
- Discussion et interprétation de la quatrième hypothèse :	113
-Recommandation.....	
-Conclusion	116
- La liste bibliographique	
- Annexes	

Introduction

Introduction :

La socialisation organisationnelle est le processus d'apprentissage des normes, des valeurs, des croyances et des comportements propres à une organisation car elle permet à se familiariser avec leur environnement de travail, de comprendre les attentes de leur entreprise, de développer des relations positives avec leurs collègues et de s'adapter à leur nouvelle fonction. Cette socialisation organisationnelle peut avoir un impact positif ou négatif sur l'ajustement professionnel des salariés, en fonction de la qualité de l'encadrement et du soutien de l'entreprise. Les entreprises ont donc un rôle crucial à jouer pour offrir une socialisation organisationnelle de qualité, afin d'optimiser l'ajustement professionnel de leurs salariés et leur impact sur le succès de l'entreprise.

L'ajustement professionnel est l'un des aspects clés de la satisfaction des employés dans le milieu de travail. Il s'agit d'un processus dynamique par lequel les individus s'adaptent à leur environnement professionnel en termes de tâches, d'attentes et de relations interpersonnelles.

Ce sujet est particulièrement important dans le contexte de la gestion des ressources humaines où les entreprises doivent veiller à la satisfaction et la productivité de leurs employés pour atteindre leurs objectifs à long terme.

Notre recherche explore « l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés » qui s'inscrit dans une perspective sociale.

L'objectif de notre recherche est de mesurer la relation existante entre la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés et examiner les moyens utilisés et adopté par l'entreprise afin de socialiser efficacement ses nouveaux recrues.

Notre recherche est subdivisée en deux parties, la première est consacrée pour la partie théorique de la recherche qui est repartis en trois chapitres

théoriques et pour la deuxième partie est réservé pour la partie pratique qui aussi repartis en deux chapitres.

Le premier chapitre examine la problématique de recherche, les objectifs de la recherche, les hypothèses et la définition des concepts théoriques et opérationnelle et les études antérieures. Deuxième chapitre est consacré pour la première variable de notre recherche qui est la socialisation organisationnelle en expliquant ces enjeux, ses méthodes et les fondement théoriques... Ensuite le troisième chapitre est consacré à l'ajustement professionnel des salariés qui est inclut trois dimension l'implication au travail, le stress au travail, la performance au travail.

Enfin en termine avec la partie pratique qui explore deux chapitres, le premier traite le cadre méthodologique de notre recherche en présentant l'organisme d'accueil et les étapes suivis dans l'enquête, la méthode de recherche utilisée et le deuxième chapitre examine l'analyse et l'interprétation des résultats en détaillant la discussion des résultats obtenus avec la confirmation et l'affirmation des hypothèses.

Partie

Théorique

Chapitre I :

Le cadre général de la problématique

- 1- Problématique.
- 2- Les hypothèses.
- 3- Définition des concepts.
- 4- Objectifs de la recherche.
- 5- Les études antérieures.
- 6- Résumé du chapitre.

1-Problématique :

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle, 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 (Delphine Lacaze, 2001). Les organisations sont une forme particulière de groupe sociale et le salarié, comme le citoyen, est un individu en interaction rencontrant des facilités ou des difficultés d'intégration.

La socialisation permet au nouveau salarié selon les auteurs, de devenir un membre efficace de l'organisation (Feldman, 1981), de comprendre sa culture (Louis, 1980), ou de maîtriser son rôle dans l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979). En outre, les chercheurs ne s'accordent pas sur la nature du processus, et des principales dimensions à retenir. Avant de discuter des définitions éparses, il est nécessaire de revenir aux sources sociologiques et psychologiques de la socialisation.

Pour les sociologues, la socialisation permet d'expliquer la manière par laquelle les sociétés se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs, leurs us et coutumes. Ainsi, être socialisé pour un individu c'est acquérir des connaissances, des compétences et des dispositions qui font de lui un membre efficace du groupe social (Brims 1966). Bourdieu (1974) montre à travers la théorie des habitus que la socialisation est un processus de maintien des classes sociales. Des lors, La culture d'une société façonne l'individu de manière à agir volontairement dans le sens de ce qui est attendue. Dans cette perspective, les individus sont considérés comme passifs, sans aucune influence sur les événements sociaux.

D'un autre côté, les psychologues se focalisent sur l'individu et analysent la socialisation comme un processus de formation de la personnalité et de développement de l'identité (Piaget, 1965). C'est par l'expérimentation et l'interaction entre acteurs que les individus apprennent ce qui est important dans leur contexte social (Bandura, 1969). Pour les psychologues, l'analyse se fait au niveau individuel afin de comprendre les phénomènes sociaux. Dès lors le débat qui subsiste est la dialectique individu/société dans le processus de socialisation (Fabre, 2005 ; Lacaze, 2001).

Selon Van Maanen et Schein (1979), elle correspond au processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel. Au cours de ce processus, le nouveau salarié vient à apprécier les

valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation (Louis, 1980).

A leur arrivée dans l'organisation ou à un nouveau poste de travail pour les salariés mobilisés au sein de la même organisation, les nouveaux salariés sont anxieux et stressés du fait du sentiment d'isolement et de solitude associé à leur statut de nouveaux postes, et d'un manque de prédiction quant aux comportements des autres salariés à leur égard (Van Maanen et Schein 1979). La socialisation adopte différents cadres théoriques, selon que les chercheurs privilégient l'approche organisationnelle, individuelle, interactionnelle ou relationnelle de la socialisation organisationnelle.

L'approche organisationnelle suppose que l'organisation est le seul acteur dans la socialisation des NS. A cet effet, elle endoctrine les NS afin de les transformer en membres participatifs et efficaces (Feldman, 1981 ; Schein, 1988). Les individus sont d'avantage motivés à réduire cette anxiété par l'apprentissage rapide des exigences liées au nouvel environnement de travail. Dans cette optique l'organisation choisit des mécanismes (pratiques et tactiques) par lesquels les nouveaux salariés seront socialisés. Les tactiques de SO individualisées se caractérisent par une absence de structure. Il s'agit d'une démarche informelle dans laquelle les NS découvrent seuls les compétences, procédures et les informations nécessaires pour le travail (Saks et al, 2007 ; Burbock et al, 2016). Toutes fois, la stratégie individualisée offre aux NS la possibilité de développer leur point de vue et d'innover (Jones, 1986).

Les tactiques institutionnalisées fournissent aux NS des informations de manière structurée et formalisée, en vue de réduire le stress et l'anxiété des NS (Jones, 1986). Les pratiques de formation et les rotations aux différents postes (Louis et al, 1983) sont par exemple des pratiques de SO qui rentrent dans cette catégorie.

Reconnaître les NS comme acteurs de leurs SO à une approche individuelle de la SO, qui considère les efforts proactifs et les caractéristiques individuelles du NS (Perrot et Jaidi, 2014), et est facilitée par des dispositions mises en place par l'organisation (Saks et Ashforth, 1997). Les principaux comportements proactifs du NS sont la recherche d'informations et de feedback, la construction des relations de travail, le cadre positif (voir les choses du bon côté).

L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle explore la façon par laquelle les stratégies à la fois initiées par l'organisation et les nouveaux salariés interagissent pour influencer le processus de SO (Griffin et al, 2000 ; Bauer et al.2007). Ainsi, les modèles de recherche prennent en compte simultanément les variables individuelles, organisationnelles et/ou relationnelles pour prédire différents indicateurs de SO des nouveaux salariés (Ellis et al. 2015 ; Akremi et al, 2014).

Les étapes de la socialisation identifiaient chronologiquement les séquences vécues par les nouvelles recrues. La socialisation débiterait par une socialisation anticipée. Cette étape suppose que la SO comme avant l'entrée des employés dans l'organisation pour les nouvelles recrues, ou l'occupation d'un nouveau poste dans la même organisation. Avant au début de l'emploi, les nouveaux essaient d'avoir une image complète de ce que ressemble la vie dans l'organisation (Feldman et Brett, 1983). Schein (1968) propose que la socialisation organisationnelle ait lieu dès la formation initiale à l'école, ou à l'université. C'est durant cette période que l'individu se prépare à intégrer l'organisation.

La deuxième étape appelée « intégration » (Lacaze, 2007), ou accommodation (Feldman, 1976) est la phase qui correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage et l'intériorisation des différents domaines de la socialisation. A cette étape, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace (Feldman, 1976). C'est durant cette phase de rencontre que la nouvelle recrue voit à quoi ressemble l'organisation et dans laquelle un changement initial de valeurs, de compétences et d'attitudes peuvent se produire (Feldman, 1981). Lacaze (2001) précise que la phase d'intégration est essentielle, car elle détermine la performance, l'intégration au groupe de travail, et l'intériorisation future des valeurs et de la culture organisationnelle du salarié.

Après la phase d'intégration, le nouveau salarié vit l'étape de « management du rôle » (Feldman, 1976). Cette étape signifie davantage de confort et un sentiment de contrôle sur l'environnement du nouveau, après une phase d'intégration qui a nécessité beaucoup d'effort (Lacaze, 2001).

C'est durant cette phase que des changements relativement durables ont lieu : les nouvelles recrues maîtrisent les compétences requises pour leur travail, ils remplissent avec

succès leurs nouveaux rôles et apportent un ajustement satisfaisant aux valeurs et aux normes de leur groupe de travail (Feldman, 1981).

Cette troisième étape révèle la réussite ou l'échec du processus de socialisation (Perrot, 2005).

Finalement, la socialisation est complète lorsque qu'un salarié a franchi ces trois phases de socialisation (Feldman, 1976).

L'ajustement professionnel est un concept qui désigne l'adaptation des comportements et des pratiques d'un professionnel pour s'adapter à des situations nouvelles ou complexes, il est essentiel pour assurer l'efficacité et la qualité de service rendues par les professionnels, notamment dans les métiers de l'interaction humaine. Ce dernier implique donc une réflexion sur la manière dont les professionnels intègrent et mettent en œuvre des valeurs, des normes et des pratiques pour atteindre l'efficacité et la qualité dans leur domaine d'activité.

La socialisation organisationnelle peut notamment faciliter l'ajustement des individus à leur contexte organisationnel en permettant la transmission des valeurs et d'une culture (Schein 1968 et 1988), la socialisation organisationnelle transforme des personnes extérieures en membres actifs et efficaces. Ainsi notre question de recherche est la suivante :

Y a-t-il un impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés de la CIC Agro-div sidi-Aich-Béjaia ?

2-Les hypothèses :

Hypothèse générale :

Il y'a un impact positif de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel chez les salariés de la CIC d'Agro-div Sidi-Aich-Béjaia.

Hypothèse secondaire :

H1 : Il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur le stress chez les salariés de la CIC Agro-div-Sidi-Aich-Béjaia.

H2 : Il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité chez les salariés de la CIC Agro-div-Sidi-Aich-Béjaia.

H3 : Il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur l'implication chez les salariés de le CIC Agro-div-Sidi-Aich-Béjaia.

3-Définition des concepts :

3-1- Définition théoriques des concepts :

-La Socialisation:

La socialisation est un processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assurer un rôle dans une organisation. (Lacaze, 2005).

-La socialisation organisationnelle :

La socialisation organisationnelle se définit comme l'apprentissage des ficelles d'un métier et d'un contexte d'entreprise. (schein, 1968)

Selon Feldman (1976) le processus par lequel un individu étranger à l'organisation, est transformé en un membre participatif et efficace.

Ajustement au travail :

Le concept d'ajustement sous-entend un établissement d'une relation (individu, environnement) d'harmonie de complémentarité ou de congruence au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement, le processus dynamique et contenu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail. (Letendre).

-L'efficacité au travail :

L'efficacité est définie comme « Le degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif » (Legendr, 1993).

-Le stress au travail :

Il est défini selon le modèle du National Institute for occupational Safety and Health (NIOSH) : Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qu'est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences.

-L'implication au travail :

Le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation. (Allen et Meyer, 1996).

3-2- Définition opérationnelle des concepts :**La socialisation organisationnelle :**

Chez les salariés d'Agro-div Sidi Aich, la socialisation organisationnelle c'est de comprendre la culture organisationnelle, la familiarité avec les procédures de l'entreprise, et la capacité du salarié à interagir efficacement avec les collègues, et les supérieurs hiérarchiques. Elle est mesurée avec une échelle proposée pour ce sujet selon le modèle de Hauther 2003.

-L'ajustement professionnel :

Correspond le degré d'harmonie et adéquation entre les caractéristiques individuelles d'un employé et les exigences de poste de travail et de l'organisation. Il est mesuré avec une échelle proposée pour ce sujet, et elle contient trois comme suit :

-Le stress au travail :

Pour les salariés d'Agro-div Sidi Aih- Bejaia le stress résulte d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles et ressources personnelles disponible pour y faire face. Elle est mesurée via d'une échelle de Lemire et Tessier 2002.

-L'efficacité :

C'est la capacité à mesurer la capacité d'un employé à produire des résultats quantifiables dans un laps temps donnés, évaluer sa capacité à gérer le temps, sa capacité à résoudre efficacement les problèmes de son travail. Elle est mesurée via l'échelle de Maslash testé par Moisson 2008.

-Implication affective :

Elle se définit comme la force de l'identification individuelle de l'engagement à l'égard de l'organisation et elle serait donc caractérisée par : Une croyance et une acceptation des valeurs et des objectifs organisationnels, Une volonté d'accomplir ces derniers, Un désir de rester dans l'organisation. Elle mesurée par l'échelle de Allen et Mayer 1996.

- La socialisation par rapport à l'organisation :

D'après Hauther la socialisation par groupe consiste à connaître le fonctionnement de l'organisation, la structure de l'organisation ainsi de percevoir la politique interne de l'organisation, ses objectifs, ses attentes, et de connaître ses objectifs et ses buts

- La socialisation par rapport au groupe de travail :

La socialisation par rapport au groupe de travail selon l'échelle de Hauther se concentre sur les différentes dimensions de l'intégration des individus dans leur environnement de travail, y compris leur adaptation sociale, leur apprentissage des tâches, leur accès à l'information et le soutien social qu'ils reçoivent. Ces aspects de la socialisation peuvent avoir un impact significatif sur la satisfaction au travail, la performance individuelle et le fonctionnement global de l'organisation.

- La socialisation par rapport à la tâche :

La socialisation par rapport à la tâche selon l'échelle de Hauther met en lumière l'importance pour les individus de s'adapter aux exigences spécifiques de leur emploi, d'apprendre les compétences nécessaires et de collaborer avec leurs collègues pour réussir dans leur rôle au sein de l'organisation.

4-Objectifs de la recherche :

-Mesurer la relation excitante entre la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés.

-Déterminer comment les nouveaux recrues s'intègrent au travail et leurs capacités d'ajustement.

-Évaluer les moyens utilisés et adoptés par l'entreprise afin de socialiser ses nouveaux recrues.

- Examiner la façon dont les déterminants de la socialisation organisationnelle influencent les dimensions de l'ajustement professionnel.

5-Les études antérieures :**L'étude porte sur les effets de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction des employés : Bauer et Erdogan en 2011.**

Une étude menée par Bauer et Erdogan en 2011 a examiné les effets de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction des employés. La méthode utilisée dans cette étude est une enquête par questionnaire auprès d'employés de différentes entreprises. Les enquêtés ont été invités à évaluer leur niveau de socialisation organisationnelle, leur satisfaction à l'égard de leur travail et leur intention de quitter leur emploi. Les résultats ont ensuite été analysés à l'aide de techniques statistiques telles que l'analyse de variance et la régression multiple pour déterminer les effets de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction des employés. Les résultats ont montré que les employés qui se sentent mieux intégrés et qui comprennent mieux la culture de l'entreprise sont plus satisfaits de leur travail, ont une meilleure attitude envers l'entreprise et sont moins susceptibles de quitter leur emploi.

Une étude antérieure menée par Ehrhart et ses collègues (2006) : a examiné l'impact de la socialisation organisationnelle sur le stress au travail. L'étude a été réalisée auprès de 149 employés travaillant dans des organisations à but non lucratif aux États-Unis. Les participants ont rempli des questionnaires sur leur socialisation organisationnelle, leur stress au travail et leur satisfaction au travail.

Les résultats de l'étude ont montré que la socialisation organisationnelle était significativement liée au stress au travail. Plus précisément, les employés qui avaient une meilleure socialisation organisationnelle, c'est-à-dire ceux qui étaient mieux intégrés à leur organisation, avaient tendance à ressentir moins de stress au travail. De plus, les résultats ont révélé que la satisfaction au travail jouait un rôle important dans cette relation. Les employés qui étaient satisfaits de leur travail et de leur environnement de travail avaient tendance à être moins stressés, indépendamment de leur socialisation organisationnelle.

En conclusion, cette étude suggère que la socialisation organisationnelle peut jouer un rôle important dans la gestion du stress au travail. L'intégration des nouveaux employés dans l'organisation peut aider à réduire leur stress et à améliorer leur performance. Il est donc important pour les organisations de mettre en place des programmes de socialisation efficaces afin d'améliorer la santé et le bien-être de leurs employés.

Etude de Géraldine Rix- Lièvre, *Ajustement professionnel des salariés en situation de flexibilité : rôle des compétences et de la socialisation organisationnelle*(2000)

Dans cette thèse, Géraldine Rix- Lièvre s'est intéressé à l'ajustement professionnel des salariés en situation de flexibilité.

Elle a mené une enquête auprès de 225 salariés travaillent dans des entreprises ayant mis en place des formes de flexibilité organisationnelle. Les résultats de l'étude ont montré que l'ajustement professionnel des salariés était influencé par leur niveau de compétence, leur expériences professionnelles et leur socialisation organisationnelle ainsi que leur perception de l'efficacité de leur ajustement.

Étude de Nadine toussaint- Desmoulins, *Ajustement professionnel aux changements organisationnels : le rôle des stratégies de coping et des appuis sociaux*(2003)

Dans sa thèse, Nadine Toussaint- Desmoulins a étudié l'ajustement professionnel des salariés aux changements organisationnels, en mettent l'accent sur le rôle des stratégies de coping et des appuis sociaux. Elle a mené une enquête auprès de 314 salariés travaillent dans les organisations ayant récemment subi des changements. Les résultats de l'étude ont montré que les stratégies de coping et appuis sociaux étaient des facteurs importants de l'ajustement professionnel des salariés, en particulier dans les situations de changement organisationnel.

Etude de Michel Defayolle, *L'ajustement professionnel aux évolutions de l'emploi : analyse de la relation entre compétence et emploi*(1994)

Dans sa thèse, Michel Defayolle s'est intéressé à l'ajustement professionnel des salariés face aux évolutions de l'emploi. Il a étudié la relation entre compétence des salariés et exigences de l'emploi, en s'appuyant sur une enquête auprès de 590 salariés issus de différents secteurs professionnels. L'étude a montré que l'ajustement professionnel des salariés était fortement lié à leurs compétences, mais également à leur expérience professionnelle et leurs capacités d'adaptation.

Étude de Marie-France Hirigoyen, *L'ajustement professionnel à l'entreprise* (1998)

Marie- France s'est intéressé à l'ajustement professionnel des salariés à l'entreprise dans sa thèse. Elle a mené une enquête auprès de 200 salariés de différentes entreprises, en se

focalisent sur les dimensions interpersonnelles de l'ajustement professionnel. Les résultats de l'étude ont montré que les relations interpersonnelles entre les salariés étaient un facteur important de l'ajustement professionnel à l'entreprise, et qu'il existait différentes stratégies d'ajustement en fonctions des niveaux de stress et des ressources personnelles des salariés.

Résumé du chapitre :

Nous sommes parvenus dans ce présent chapitre à présenter notre problématique de recherche, en expliquant le problème posé sur la socialisation organisationnelle et ajustement professionnel, en présentant les hypothèses de recherche, les objectifs, et les définitions des concepts clés (théoriques et opérationnelle) de notre recherche, la socialisation organisationnelle, l'ajustement professionnel, en terminant notre chapitre avec des études antérieures.

Chapitre II :

La socialisation organisationnelle

-Préambule

2-1-Définition de la socialisation organisationnelle (S.O).

2-2-Présentation du concept de la SO.

2-3-L'émergence du thème de la SO.

2-4- Les fondements théoriques de la SO.

2-5- Les enjeux de la SO.

2-6- Les étapes de la SO.

2-7- Les dimensions de la SO.

2-8- Les tactiques de la SO.

2-9- Les domaines de la SO.

2-10-La mesure de la SO.

-Résumé du chapitre.

Preamble :

cette partie du chapitre est consacrée en premier lieu à définir la socialisation organisationnelle, en deuxième lieu présenter le concept de socialisation organisationnelle, de présenter ses fondements théoriques, ses enjeux, ses dimensions, les étapes, les domaines. Un thème que nous allons nommer avec l'abréviation S.O.

Enfin nous allons présenter la socialisation comme processus d'adaptation et la psychométrie de la socialisation organisationnelle.

2-1-La définition de la socialisation organisationnelle :

Pour les sociologues, la socialisation permet d'expliquer la manière par laquelle les sociétés se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs, leurs us et coutumes. Ainsi, être socialisé pour un individu c'est acquérir des connaissances, des compétences et des dispositions qui font de lui un membre efficace du groupe social (Brims 1966). Bourdieu (1974) montre à travers la théorie des habitus que la socialisation est un processus de maintien des classes sociales. Des lors, La culture d'une société façonne l'individu de manière à agir volontairement dans le sens de ce qui est attendu. Dans cette perspective, les individus sont considérés comme passifs, sans aucune influence sur les événements sociaux.

D'un autre cote, les psychologues se focalisent sur l'individu et analysent la socialisation comme un processus de formation de la personnalité et de développement de l'identité (Piaget, 1965). C'est par l'expérimentation et l'interaction entre acteurs que les individus apprennent ce qui est important dans leur contexte social (Bandura, 1969). Pour les psychologues, l'analyse se fait au niveau individuel afin de comprendre les phénomènes sociaux. Dès lors le débat qui subsiste est la dialectique individu/société dans le processus de socialisation (Fabre, 2005 ; Lacaze, 2001).

Les sociologues et les psychologues ne sont pas parvenus à une théorie générale de la socialisation (Lacaze, 2001). Selon cette dernière, il faut «

choisir un contexte d'étude et renoncer à une théorie globale ». De ce point de vue, certains sociologues proposent de ne plus considérer le débat individu/société, dans la mesure où les identités individuelles et collectives sont complémentaires, particulièrement lorsqu'il s'agit d'identité au travail (Dubar, 1992). Ce dernier propose à la suite de Sainsaulieu (1977), la notion de socialisation professionnelle, qu'il considère comme étant un processus produisant tout au long de la carrière des individus dans la mesure où : « Il est de plus en plus difficile de concevoir la vie professionnelle comme l'occupation d'un même emploi et la réalisation des mêmes tâches, dans la même entreprise, pendant toute une vie active. Quelles que soient les formes très diverses qu'elle revêt, la mobilité professionnelle devient constitutive de l'identité sociale des individus ».

En science de gestion, les chercheurs ont abordé la socialisation organisationnelle autour de deux axes : Le premier s'intéresse aux processus de socialisation organisationnelle qui sont l'apprentissage (Van Maanen et Schein 1979 ; Fabre et Roussel, 2013) et l'intériorisation (Bourhis, 2004 ; Taormina, 2004 ; Perrot, 2009a). Le second axe renvoie au contenu ou domaines de SO qui sont principalement l'organisation, le travail et le groupe de travail (Chao et al. 1994 ; Haueter et al. 2003, Perrot et Campoy, 2009).

Tableau 1: Le récapitulatif des définitions de la socialisation organisationnelle :

Auteurs	Définition de la socialisation organisationnelle	Processus et contenu de socialisation
Schein (1968)	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.	Processus : l'apprentissage, L'endoctrinement et la formation Contenu : l'organisation, ses sous-unités et le travail
Feldman (1981)	La transformation d'outsiders en membres participatifs et efficaces.	Processus de transformation.
Van Maanen et Schein (1979)	Le processus par lequel on enseigne à un individu, et par lequel cet individu apprend « les ficelles » d'un rôle organisationnel. Dans son sens le plus général, la socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel.	Processus : l'enseignement, l'apprentissage Contenu : connaissance sociale, les compétences, et le rôle organisationnel.
Louis (1980)	Le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation.	Processus : l'appréciation Contenu : les valeurs, les capacités, les comportements, les connaissances sociales, le rôle.
Tormina (2004)	Le processus par lequel un individu apprend, accepte et adopte des comportements propres à une organisation.	Processus : l'apprentissage, l'acceptation et l'adoption Contenu : les comportements organisationnels
Bourhis (2004)	Le processus d'apprentissage et d'intériorisation des normes et valeurs d'une organisation.	Processus : l'apprentissage et l'intériorisation. Contenu : l'organisation
Emilie Bourlier (2006)	Un moyen d'action sur le maintien de la compétence collective, ou sur la transmission d'un savoir-faire « maison » avant le départ de son détenteur.	Processus : le maintien et la transmission d'un savoir-faire maison. Contenu : la compétence collective
Perrot (2009a)	Un double processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel, dont le contenu s'articule autour des trois domaines clés : le travail, les personnes en interaction avec l'individu au travail, et l'organisation.	Processus : l'apprentissage et l'intériorisation Contenu : le travail, les personnes, et l'organisation.

Source : Van Maanen et Schein (1979) ; Schein (1968) ; Emilie Bourlier (2006) ; Louis (1980) ; Bourhis (2004) ; Feldman (1981) ; Taormina (2004) ; Bourhis (2004) ; Perrot (2009 a)

2-1-1-La Socialisation organisationnelle comme processus d'apprentissage et d'intériorisation :

Pour Louis (1980), la socialisation organisationnelle est « le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation ». L'organisation comme principal acteur de la socialisation laisse la place à l'individu qui apprend, interprète et donne du sens aux nouveaux événements vécus. Ainsi, les expériences du nouvel employé qui sont en désaccord avec ses attentes créent la surprise, qui nécessite une interprétation afin de comprendre les nouvelles situations (Louis, 1980). Suivant le principe d'attribution de sens (sens making) de Louis (1980), la socialisation consiste pour le nouveau à donner du sens aux surprises qu'il rencontre au quotidien, en se servant de l'interprétation des autres (le supérieur hiérarchique, les pairs, et les autres contacts dans l'organisation), de schémas d'interprétation locaux, de son expérience, et de ses prédispositions. Louis (1980) précise que les nouvelles recrues sans expérience préalable, à leur début n'ont pas encore établi suffisamment de relations pour avoir accès aux interprétations des autres, d'où le risque d'erreur d'interprétation des surprises vécues.

La socialisation organisationnelle suivant une perspective d'apprentissage suppose que plus les individus apprennent ce qui est important pour la prise de poste, plus ils sont considérés comme socialisés (Perrot et Campoy, 2009). Au-delà de cette approche dominante, il est absolument nécessaire de tenir compte de l'intériorisation qui est un aspect presque oublié de la socialisation, bien qu'essentiel (Dubar, 1998). À cet effet, l'intériorisation correspond au degré selon lequel les valeurs de l'organisation deviennent partie intégrante du propre système de valeurs de l'individu (Perrot, 2005).

Pour Perrot (2008), la distinction entre apprentissage et intériorisation est pertinente dans le sens où, un nouveau salarié peut apprendre par exemple les valeurs propres à son groupe de travail ou à l'organisation, sans toutefois les

accepter, dans le but d'acquérir le pouvoir sur ses collègues, selon la perspective de Crozier et Friedberg (1977). Wanous (1980 cite par Perrot 2008) souligne l'importance de l'intériorisation et penche pour le fait qu'une socialisation efficace signifie ainsi une "*implication desoi*" vis-à-vis de l'organisation et pas seulement le respect des pratiques organisationnelles.

2-2-Présentation du concept socialisation organisationnelle :

La socialisation est un concept aux multiples facettes, faisant l'objet de nombreuses ramifications dans différents domaines des sciences humaines et sociales. Lorsque le terme est accompagné de l'adjectif « organisationnel », il est possible de repérer une littérature qui aboutit à un relatif consensus sur son acception. Nous pouvons préciser que la socialisation organisationnelle correspond à un double processus d'interactions entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle. Même si les travaux sur la socialisation organisationnelle paraissent morcelés, ils commencent à se structurer pour former un ensemble dont il est possible de tracer les frontières « historiques ».

2-2-1-Le concept de socialisation organisationnelle : D'une prééminence organisationnelle vers une plus grande prise en compte de l'individu :

Une approche chronologique des définitions révèle les évolutions de la socialisation organisationnelle, d'une prééminence de l'organisation vers une plus grande prise en compte des phénomènes individuels. Identifiée comme un processus, la socialisation a également fait l'objet d'une conceptualisation de son évolution temporelle (les « stades de socialisation »). Limités par l'absence d'indicateurs, les chercheurs ont eu le souci de développer des modèles du contenu de la socialisation en vue d'une validation empirique (les « domaines de socialisation »). Science de l'action, la gestion a exploité initialement le concept issu de la sociologie pour repérer les procédures mises en œuvre par les organisations pour influencer les individus qui les rejoignent. Naturellement, ce positionnement a conduit les chercheurs à mettre en évidence les incidences de la socialisation sur les nouveaux membres de l'organisation.

Il a été reproché plus tard à ces premiers travaux d'avoir négligé le rôle de l'individu. Les recherches plus récentes ont donc replacé l'individu au cœur des processus de socialisation en étudiant en particulier les comportements proactifs rencontrés chez les personnes venant de connaître une transition de carrière.

2-2-2-Les débuts de l'étude de la socialisation dans les organisations :

Selon Schein (1968) la socialisation dans l'organisation se rapporte à l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés. Cela comprend les objectifs de l'organisation et les moyens de les atteindre, les responsabilités de chaque membre, et un ensemble de règles qui permettent à l'organisation de maintenir son identité et son intégrité. Par exemple, un employé de Ford n'est pas sensé conduire une Chevrolet, il ne doit pas critiquer l'entreprise en public, ne doit pas porter certains accoutrements ni fréquenter les mauvais endroits. Pour « *modeler* » les individus, les organisations font parfois passer ces derniers par une phase destructrice qui consiste à les « *nettoyer* » de leurs anciennes valeurs. Les rites d'initiation religieux ou l'engagement dans l'armée sont des exemples illustrant bien le propos de l'auteur. Lorsque les novices entrent dans la nouvelle institution, leur ancienne identité est symboliquement détruite par le fait de se dévêtir, de changer de coupe de cheveux et d'adopter de nouveaux vêtements (uniforme). La pensée de Van Maanen (1978) repose également sur un postulat de forte influence organisationnelle notamment lorsqu'il considère que la socialisation correspond au « *traitement* », à la transformation, à la manipulation des individus par l'organisation. Les personnes sont véritablement sculptées, moulées par l'entité qu'elles rejoignent. Pour l'auteur, les différences individuelles dans les résultats de la socialisation sont certes expliquées en partie par la variété des types de personnalité, mais elles résultent surtout des différentes méthodes appliquées pour intégrer les nouveaux membres.

2-3-L'émergence du thème de la socialisation organisationnelle :

Les premières thèses sur le thème de la socialisation organisationnelle ont été soutenues à la fin des années 1990 principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines mais aussi dans le domaine du marketing marquant ainsi l'émergence du concept de socialisation dans les travaux francophones. Depuis longtemps abordée dans les recherches managériales anglo-saxonnes et dans les travaux sociologiques, la socialisation organisationnelle s'impose en sciences de gestion comme un cadre théorique apportant des éléments de réponse aux organisations évoluant dans un contexte économique et social en mutation.

2-3-1- Un contexte économique et social favorable :

La conjoncture économique et sociale favorise le développement des recherches sur la socialisation organisationnelle. En effet, les entreprises doivent faire face aux nombreux départs en retraite des salariés issus de la génération d'après-guerre dans un environnement compétitif. Un des défis de l'entreprise est de renouveler la main d'œuvre tout en assurant la transmission des compétences et le maintien de la cohésion sociale. Dans un tel contexte, les Directions des Ressources Humaines doivent assurer la transmission par les membres expérimentés et l'acquisition par les nouveaux venus des normes, des valeurs et des savoir-faire de l'entreprise.

Les travaux francophones s'appuient largement sur la littérature anglo-saxonne où la socialisation organisationnelle est apparue dès les années 1960 avec des motivations différentes de celles d'aujourd'hui. Les professeurs des *business schools* (écoles de gestion) avaient constaté que les valeurs enseignées aux étudiants à l'université étaient oubliées dès l'entrée dans la vie active. Ils ont alors cherché à comprendre comment les organisations, perçues comme stables et puissantes, façonnaient les individus pour leur inculquer des valeurs conformes à leur stratégie commerciale. En réalité, la réussite des entreprises trouvait sa source dans la cohésion et la conformité entre les salariés. Plus tard, la diversité sera valorisée pour stimuler la créativité et l'innovation. Cela explique la prépondérance accordée à l'organisation dans les premières

recherches et son remplacement progressif par un fort intérêt pour l'individu acteur de sa socialisation.

2-3-2-Un concept de gestion importé de la sociologie :

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIXe siècle, 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 de gestion 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'intérêt du concept pour la gestion, et plus particulièrement pour la gestion des ressources humaines, a été démontré à plusieurs reprises. Il est prouvé que le déroulement du début de carrière dans une organisation influence les attitudes (satisfaction, implication, loyauté, intention de rester...) et les comportements du salarié (pro activité, créativité, performance...)

Notons par ailleurs que l'étude de la socialisation en sciences de gestion a pour particularité de s'attacher essentiellement à une vision positive : les entreprises veulent fidéliser leurs nouveaux membres et les salariés veulent s'intégrer. Les comportements de retrait et les cas d'échecs sont peu étudiés en gestion alors que les sociologues le font presque de manière prioritaire (phénomènes de marginalisation dans la société moderne, difficultés d'insertion professionnelle).

2- 4- Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle :

La socialisation organisationnelle a des enjeux importants pour l'organisation, et les salariés, dans la mesure où une socialisation efficace influence l'attitude et le comportement des salariés, avec comme corollaires, une meilleure performance, une satisfaction, et une implication organisationnelle. Dans cette section, nous analysons les principales approches de la socialisation organisationnelle, ainsi que les fondements théoriques qui ont été à la base de

ces différentes approches sur la socialisation organisationnelle. Il sera question principalement des approches organisationnelles, individuelles, interactionnistes, et relationnelles de la socialisation organisationnelle

2-4-1-L'approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle :

Suivant l'approche organisationnelle de la socialisation, l'organisation est la seule à mettre en place des mécanismes dans le but de faciliter l'ajustement des nouveaux salariés (Van, Maanen et Schein, 1979 ; Perrot et al. 2012). En effet, les travaux sur les étapes de la socialisation (Feldman, 1981), les pratiques et les tactiques de socialisation (Perrot et Roussel, 2009 ; Van Maanen et Schein, 1979) suivent cette logique, selon laquelle pour une adaptation des salariés à leur nouvel emploi, les organisations doivent les accompagner, afin qu'ils maîtrisent leur travail, et répondent aux exigences de l'entreprise.

L'approche organisationnelle de la socialisation permet à l'organisation de transformer et de façonner les individus à leur nouveau poste (Perrot et Roussel, 2009), de contrôler leur processus de socialisation, et d'influencer les comportements et attitudes au travail des nouveaux (Feldman, 1981 ; Bauer et al. 2007) Van Maanen et Schein (1979) ont montré que les individus subissant une transition organisationnelle, sont anxieux et stressés, du fait du sentiment d'isolement et de solitude associée à leur statut de nouveau, des angoisses de performance à leur nouveau poste, et d'un manque de prédiction quant aux comportements des autres salariés à leur égard. Ainsi, le passage d'un environnement familial à un autre qui l'est moins crée des difficultés pour chaque nouveau salarié. Dans ces conditions les individus sont « Plus ou moins motivés à réduire cette anxiété en apprenant le plus rapidement possible les exigences fonctionnelles et sociales de leur nouveau rôle » (Van Maanen et Schein 1979). L'une des principales façons par lesquelles les organisations influencent cet apprentissage est l'utilisation des pratiques et des tactiques spécifiques de socialisation. Les tactiques et les pratiques de socialisation font référence à l'information reçue par les individus, et à la manière par laquelle l'organisation leur fournit l'information (Jones, 1986 ; Louis, 1980).

L'approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle choisit des mécanismes par lesquels les nouveaux salariés seront socialisés, au travers des pratiques et des tactiques mises en place par l'organisation. Elle s'appuie principalement sur la théorie de la réduction de l'incertitude. Cette théorie soutient que les individus dans de nouvelles situations, comme c'est le cas pour l'entrée organisationnelle, vivent une situation d'incertitude, résultant d'un manque d'informations. A cet effet, ils cherchent à avoir une meilleure prédiction en termes d'interactions avec les autres (Berger et Calabrese, 1975). L'approche organisationnelle néglige le rôle joué par l'individu dans le cadre de sa socialisation. Face aux limites de l'approche organisationnelle, d'autres chercheurs tels qu'Ashford et Black (1996) plaident pour une approche individuelle de la socialisation.

2-5-2- L'approche individuelle de la socialisation organisationnelle :

Les premières études sur la socialisation organisationnelle mettent l'accent sur la manière par laquelle l'organisation facilite l'adaptation des nouveaux salariés, et décrivent les nouveaux salariés comme des agents passifs (Van Maanen & Schein, 1979). Plus tard, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à ce que font les nouveaux pour faciliter leur adaptation (Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993). Reconnaître les nouveaux comme acteurs de leur propre socialisation renvoie à l'approche individuelle de la socialisation, qui en même temps tient compte des caractéristiques individuelles du salarié (Perrot et Jablin, 2014), et est facilitée par des mesures prises par l'entreprise pour l'adaptation des nouveaux (Saks et Ashforth, 1997). Les travaux fondateurs d'Ashford et Black (1996) dans le cadre de l'approche individuelle de la socialisation identifient sept comportements proactifs de socialisation :

a) L'établissement des relations : il s'agit des opportunités d'interactions entre les nouveaux salariés et les collègues expérimentés (Reichers, 1987). Pour ce dernier, ces comportements impliquent la recherche active d'opportunités d'interaction avec les collègues en général, et de son supérieur en particulier.

Établir les relations dans le cadre du travail consiste par exemple pour les nouveaux à poser des questions aux collègues, à s'arrêter dans les bureaux d'autres personnes ou dans les aires de travail pour parler, à initier des occasions sociales telles que des déjeuners, et participer à des activités sociales (Ashford et Black, 1996 ; Reichers, 1987).

b) La socialisation générale du nouveau salarié : se caractérise par sa participation aux événements sociaux tels que les fêtes organisées au bureau.

c) La construction du réseau (Networking) : consiste pour les nouveaux salariés à établir des liens avec des collègues d'autres départements dans l'entreprise. Ces tactiques de socialisation ont été reliées à de nombreux résultats de socialisation, notamment la maîtrise des tâches, la clarté des rôles, la performance au travail, la satisfaction professionnelle et l'engagement (Ashford et Black, 1996, Gruman et al. 2006, Kammeyer-Mueller, et al. 2011, Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000).

d) La recherche de feedback et la recherche d'information : consistent pour le nouveau à surveiller l'environnement et à demander aux autres des informations sur ses performances (Yifang et al 2017). Le feedback recherché par les nouveaux salariés porte sur leur travail, et ils peuvent également solliciter des critiques de leur patron et de leurs collègues en ce qui concerne leur comportement, et s'ajuster au cas où la performance est insuffisante (Morrison, 1993).

e) Le cadrage positif : signifie que le nouveau salarié essaie de voir les choses de façon optimiste (Yifang et al. 2017) : un nouveau salarié qui encadre positivement les situations à un sentiment de contrôle qui augmente sa confiance en soi et son sentiment d'efficacité par rapport à la situation (Ashford et Black, 1996). Par exemple un employé pourrait explicitement tenter de regarder le côté positif des choses et considérer les situations comme une opportunité plutôt qu'une menace (Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000).

f) La négociation de changement dans l'emploi : ce comportement proactif consiste pour les nouveaux arrivants à modifier leurs exigences professionnelles (Major et Kozlowski, 1997). Nicholson et West (1988) soutiennent que l'adaptation à un nouvel emploi implique deux processus d'ajustement indépendants : le développement personnel et le développement du rôle. Le développement personnel implique « un changement réactif chez l'individu, allant d'altérations mineures dans les routines et habitudes quotidiennes, à des développements majeurs dans les relations et l'image de soi » (Nicholson & West, 1988). Par ailleurs le développement du rôle conduit à transformer le nouveau rôle pour répondre au besoin du titulaire du poste, allant des initiatives mineures telles que les variations des horaires de travail, aux innovations de rôle plus denses comme les changements dans les principaux objectifs du travail. Le développement personnel permet au nouveau salarié de s'adapter au rôle, alors que le développement du rôle implique que le nouveau adapte son travail à ses besoins (Ashford et Black, 1996). Nicholson (1984) précise que l'un des facteurs qui pourrait être à l'origine du changement d'emploi plutôt que de se modeler pour mieux s'intégrer est le désir de contrôle des individus. En effet, Les personnes qui ont un fort désir de contrôle lorsqu'elles entrent dans une organisation devraient être particulièrement motivées à faire pression pour obtenir des changements d'emploi visant à créer des emplois qui correspondent mieux à leurs compétences et à leurs aptitudes (Ashford et Black, 1996). En plus de la typologie d'Ashford et Black (1996), Saks et Ashforth (1996) ont étudié les comportements d'autogestion (Manz, 1986) comme une forme de comportement de socialisation proactive des nouveaux arrivants. Les comportements d'autogestion impliquent une série de comportements qui permet de structurer et de motiver son propre comportement au travail en fixant des objectifs, en pratiquant des comportements nouveaux et souhaités, en suivant les progrès et en se récompensant pour la réalisation des objectifs. Un nouvel arrivant, par exemple peut définir des objectifs pour effectuer une nouvelle tâche, communiquer plus fréquemment avec les clients, s'exercer en dehors du travail, suivre les

performances de la tâche et se récompenser lorsque la nouvelle tâche a été exécutée avec succès (Saks et Ashforth, 1996 ; p. 303).

g) Les tactiques d'autogestion : consistent pour le nouveau salarié à observer son propre comportement dans le cadre de son travail, à se fixer des objectifs personnels, à se fournir des directives et des normes personnelles pour juger et guider ses actions. Il s'agit aussi de s'octroyer des récompenses personnelles

En cas d'atteinte d'objectifs, et à l'autopunition en cas de non-respect de ses attentes. La répétition consiste pour une tâche donnée de s'exercer avant de la pratiquer réellement. Et les stratégies de repérage renvoient à des indices pour lui rappeler de faire quelque chose ou pour attirer l'attention sur un comportement souhaitable (Saks et Ashforth 1996). La limite de ces tactiques d'autogestion du point de vue de Saks et Ashforth (1996) réside dans le fait que ces mesures n'ont pas été validées dans des recherches antérieures, et qu'il n'est pas clair si les six stratégies représentent en fait six dimensions empiriquement distinctes. Ce qui est intéressant c'est de se rendre compte que l'autorégulation du comportement par les nouveaux pourrait affecter les résultats de socialisation, ainsi que le comportement et l'attitude des nouveaux à leur poste de travail en ce qui concerne par exemple la gestion du stress et de l'anxiété (Manz, 1986). Saks et Ashforth (1996) ont constaté que les nouveaux arrivants proactifs dans l'autogestion de leur comportement signalaient une baisse du niveau d'anxiété et du stress au cours de leur premier mois et les résultats plus positifs au travail six mois plus tard.

2-4-3-L'approche interactionniste de la socialisation :

L'approche interactionniste explore comment les tactiques de socialisation mises en place par l'organisation pourraient impacter et interagir avec les tactiques proactives des nouveaux salariés pour influencer le processus de socialisation organisationnelle (Griffin et al., 2000 ; Bauer et al., 2007). Suivant cette approche, les modèles de recherche prennent en compte simultanément les variables individuelles et organisationnelles et ou relationnelles pour prédire différents indicateurs d'adaptation des nouveaux employés (Ellis et al., 2015).

L'approche interactionniste est en débat : Dans certaines études, les chercheurs considèrent en même temps l'influence de l'organisation et des «insiders» sur les nouveaux, ainsi que l'influence exercée par le nouveau sur les « insiders» et l'organisation (Ellis et al., 2015). Cependant, certains chercheurs considèrent uniquement les pratiques des collègues (supérieurs hiérarchiques, et pairs) comme étant des pratiques organisationnelles (Bourlier et Valiogue, 2015 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Il n'existe pas de consensus quant à la complémentarité et /ou la substitution des pratiques issues de l'organisation et des collègues en vue d'accompagner les nouvelles recrues (Akremi et al., 2014). Selon ces derniers, « La manière dont cette source relationnelle interagit avec les autres sources (organisationnelle et individuelle) de socialisation, les complète ou se substitue à elle, reste très mal connue, malgré quelques rares tentatives récentes d'exploration »

2-4-4- L'approche relationnelle de la socialisation :

La tendance des recherches sur la socialisation organisationnelle a connu une augmentation au cours des quarante dernières années. Ces travaux ont été dominés pour l'essentiel par des modèles cognitifs qui mettent l'accent uniquement sur l'information et l'apprentissage (Saks et Gruman, 2011). Curieusement, les collègues et le supérieur hiérarchique ont été entièrement inclus dans le volet « organisation » de la socialisation, ou sont simplement traités comme une source passive d'information disponible seulement après que les nouveaux arrivants aient initié la recherche d'information via la pro activité (Morrison, 2002). Pourtant, les collègues expérimentés peuvent aider les nouveaux arrivants à s'adapter à leurs postes ou même, dans certains cas, rendre le processus d'adaptation difficile (Kammeyer-Mueller et al. 2013, Bourlier et Valiorgue, 2015).

La socialisation organisationnelle vue sous l'angle relationnel suppose que le personnel de l'entreprise (le supérieur hiérarchique, les collègues expérimentés, les autres nouveaux arrivants, et les autres relations pertinentes au sein de l'organisation) ou les individus à l'extérieur de celle-ci (les clients, les fournisseurs, les membres de la famille, les amis) permettent au nouveau de

pouvoir s'ajuster aisément à son nouveau poste (Fisher, 1986). Au sein de l'organisation, les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont les agents socialisateurs les plus fréquemment cités dans la littérature, car jugés les plus utiles et les plus disponibles pour les nouveaux (Louis et al. 1983 ; Ben Mansour, 2014). De plus, de manière consensuelle, il est admis que les différents agents socialisateurs n'ont pas le même impact sur le nouveau ou du moins ne réagissent pas de la même manière sur l'ajustement des nouvelles recrues (Fabre et Roussel, 2013 ; Morrison, 1993).

Tableau n°2 : Synthèse des différentes approches de socialisation, et leurs fondements théoriques :

Approches de la socialisation	Axe de recherche	Objectifs	Fondement théoriques
Organisationnelle	-Les étapes du processus de SO (Feldman, 1981 ; 1976) · Les tactiques de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986) · Les pratiques de socialisation (Louis et al., 1983)	L'organisation au travers ses tactiques, pratiques et étapes de SO, fournit des informations aux nouveaux salariés, en vue de faciliter leur adaptation.	-La théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975) · La théorie d'attribution desens (Louis, 1980)
Individuelle	-Les stratégies de recherche d'informations, contenu et source d'information (Morrison, 1993 ; Miller et Jablin, 1991) · Les traits de personnalité proactifs (Perrot et Jaidi, 2014 ; Kammeyer-Mueller et al, 2011) · Les comportements proactifs des nouveaux salariés (Ashford et Black, 1996)	Le salarié est proactif (la recherche l'information, le cadrage positif la construction de relations), en vue de réduire l'ambiguïté de rôle, de maîtriser son travail, et de s'intégrer dans son unité de travail.	-La théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975) · La théorie d'attribution desens (Louis, 1980) · La théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) · La théorie de l'autorégulation (Caver et Scheier, 2001)
Interactionniste	L'interaction entre tactiques organisationnelles, et comportements proactifs du nouveau et leurs impacts sur les résultats de socialisation (Griffin et al., 2000, Gruman et al., 2006)	Prendre en compte simultanément les tactiques organisationnelles, et la pro activité des nouveaux salariés, et leur influence mutuelle sur la socialisation.	La théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975)

Relationnelle	Les agents socialisateurs sont une source d'informations pour les nouveaux (Morrison, 1993, Bauer et Green, 1998) · Les comportements incivils et de soutien des agents socialisateurs envers les nouveaux salariés et leur impact sur les résultats de socialisation (Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Ghosh et al., 2013) · La socialisation selon la perspective du capital social et des réseaux sociaux (Morrison, 2002 ; Fang, Duffy et Shaw, 2011) · Le contrat psychologique des nouveaux salariés, et l'impact de leur rupture/accomplissement sur l'adaptation des nouveaux (Devos et Freese, 2011 ; Delobbe et al 2012 ; Delobbe et al 2016). · la qualité des relations d'échange entre le nouvel employé et son supérieur hiérarchique, ses collègues, et l'organisation (Fabre et Roussel, 2013 ; Akremi et al., 2015 ; Korte, 2010)	Expliquer l'influence des différents agents socialisateurs (l'organisation, les collègues, le supérieur hiérarchique ou les autres relations pertinentes au sein de l'organisation) dans la réussite ou l'échec de la socialisation	La théorie des émotions (Baumeister et al., 2007) · La théorie du capital social (Lin, 1995) · La théorie des réseaux (Granovetter, 1973) · La théorie de l'échange social (Blau, 1964) · La théorie du soutien social (Vinokur et Van Ryn, 1993) · La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989).
---------------	---	--	--

Source : revue de la littérature

2-5-Les enjeux de socialisation organisationnelle :

La socialisation a des implications lourdes sur la vie de l'organisation, qu'elle soit gérée par l'organisation, ou laissée à l'initiative de la recrue (Lacaze, 2007). Les enjeux de la socialisation se situent au niveau stratégique, organisationnel, et individuel. En effet, les entreprises qui réussissent la socialisation des nouveaux salariés, obtiennent un avantage concurrentiel par exemple en préservant une compétence distinctive (Bourlier, 2008). Au niveau du nouveau salarié, une socialisation réussie entraîne une meilleure performance de ces derniers, une réduction du stress, et une meilleure santé (Nelson, 1987 ; Ellis et al., 2015).

La cohésion sociale et la pérennité de l'organisation dépendent de la transmission de la culture et des savoir-faire intervenant au cours de la socialisation des nouveaux salariés, de l'acquisition des savoir-faire propres à l'entreprise (Bourlier, 2008). Selon Lacaze (2007), l'envie de faire carrière

dans l'entreprise dépend de la qualité de la SO du salarié. L'intégration organisationnelle qui s'inscrit dans un processus plus large de socialisation a de multiples enjeux. Sur le plan de l'entreprise, il s'agit de connaître son entreprise en termes de règles, de procédures, de structure, de valeurs, dans ses dimensions formelles et informelles. Sur le plan collectif, il s'agit d'entrer dans un groupe de travail, d'en connaître le cadre de référence pour pleinement faire partie de l'équipe. Sur le plan du poste, il s'agit de connaître et maîtriser progressivement les aspects techniques de son emploi, le jargon qui lui est propre et d'asseoir son rôle dans l'organisation. Enfin, sur un plan plus individuel, il s'agit de quitter l'identité associée à son statut précédent, avant l'embauche, pour entrer dans un nouveau rôle (Lacaze, 2007). Le principal objectif de la socialisation organisationnelle est d'atténuer l'ambiguïté de rôle, l'anxiété et le stress, de renforcer l'interaction sociale entre les salariés, et d'accélérer l'apprentissage (Jen Te Yang, 2008). La SO améliore également la qualité du service, car les employés connaissent mieux les produits proposés aux clients, ceci leur permettant, d'améliorer leur satisfaction au travail (Lacaze, 2001). La recherche d'information auprès du supérieur et des collègues comme tactique individuelle d'intégration accroît la satisfaction au travail, tout en diminuant le stress et les intentions de partir (Lacaze et Fabre, 2005). Ceci peut se justifier par le fait que la recherche d'information auprès des collègues et supérieurs, conduit à l'apprentissage du travail, du groupe de travail et de l'organisation, et facilite la connaissance de ces domaines, tout en réduisant l'incertitude du salarié face à son environnement de travail.

En somme, il est admis que la socialisation organisationnelle est un enjeu central pour la performance de l'entreprise et pour la fidélisation du personnel. Elle a des conséquences sur l'apprentissage des domaines travail, du groupe et de l'organisation, ainsi que sur l'intériorisation, notamment à travers une communication adaptée auprès des nouveaux, qui suscite acceptation et adhésion (Perrot et Campoy, 2009).

2-6-Les étapes de la socialisation organisationnelle :

Les étapes de la socialisation identifient chronologiquement les séquences vécues par les nouvelles recrues. Suivant ce modèle séquentiel, **la socialisation débiterait par une socialisation anticipée**. Cette étape suppose que la SO commence avant l'entrée des employés dans l'organisation pour les nouvelles recrues, ou l'occupation d'un nouveau poste dans la même organisation. Schein (1968) propose que la socialisation organisationnelle ait lieu dès la formation initiale à l'école, ou à l'université. C'est durant cette période que l'individu se prépare à intégrer l'organisation. Cette étape est la période où à lieu le processus d'embauche, où le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi (Lacaze, 2001). Durant cette phase, les potentiels travailleurs obtiennent des informations auprès de l'organisation, par des recherches personnelles, via les médias, ou par la bouche à oreille.

C'est durant la socialisation anticipée, que les futurs salariés essaient de rechercher des emplois pour lesquels ils sont « les mieux adaptés », dans le sens d'une meilleure utilisation de leurs talents, ou encore pour travailler avec des personnes qu'ils apprécieraient dans l'entreprise, ou pour diverses autres raisons

Les activités principales du futur salarié pendant cette période consistent en la formation d'attentes sur le travail et l'entreprise, et aussi la prise de décision d'accepter ou de refuser l'emploi (BuiThi Thai, 2012).

La deuxième étape appelée « intégration » (Lacaze, 2007), ou accommodation (Feldman, 1976), est la phase qui correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage et l'intériorisation des différents domaines de la socialisation. A cette étape, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace (Feldman, 1976). C'est durant cette phase de rencontre que la nouvelle recrue voit à quoi ressemble l'organisation et dans laquelle un changement initial de valeurs, de compétences et d'attitudes peuvent se produire (Feldman, 1981). Cette étape de découverte de la réalité organisationnelle est décrite par Louis (1980) comme une phase de surprise,

d'étonnement, parfois de choc tant l'écart subsistant entre les attentes et la réalité peut être grand. Pour BuiThiThai (2012), la surprise vécue par le nouveau peut concerner ses tâches, les comportements des collègues, et aussi les procédures de l'organisation. Pendant l'intégration, le nouveau salarié au travers des comportements de recherche d'informations, de construction de relations sociales, acquiert des connaissances sur le travail, l'équipe et l'organisation. Lacaze (2001) précise que la phase d'intégration est essentielle, car elle détermine la performance, l'intégration au groupe de travail, et l'intériorisation future des valeurs et de la culture organisationnelle du salarié.

Après la phase d'intégration, le nouveau salarié vit l'étape du « **management de son rôle** » (Feldman, 1976). Cette étape signifie davantage de confort et un sentiment de contrôle sur l'environnement du nouveau, après une phase d'intégration qui a nécessité beaucoup d'efforts (Lacaze, 2001). Feldman(1976) soutient qu'à ce niveau de la socialisation, les domaines de la vie privée / vie professionnelle de l'individu peuvent entrer en conflit par rapport au calendrier de ce dernier, du temps qu'il accorde à l'une des sphères au détriment de l'autre. La deuxième série de conflits auxquels l'employé doit faire face sont des conflits entre son groupe de travail et d'autres groupes de travail dans l'organisation (d'autres départements ou divisions, la hiérarchie de l'organisation, etc.) qui peuvent avoir des attentes très différentes, de celles de son groupe de travail, qu'il devra gérer. C'est durant cette phase que des changements relativement durables ont lieu : les nouvelles recrues maîtrisent les compétences requises pour leur travail, ils remplissent avec succès leurs nouveaux rôles et apportent un ajustement satisfaisant aux valeurs et aux normes de leur groupe de travail (Feldman, 1981).

2-7- Les dimensions de la socialisation organisationnelle :

Au-delà des processus / contenu, la socialisation organisationnelle est constituée des dimensions qui varient selon les auteurs. Les dimensions de la socialisation organisationnelle permettent de connaître exactement ce que le nouveau salarié doit apprendre et intérioriser durant le processus de socialisation.

Nous présentons principalement les dimensions de la socialisation organisationnelle, qui ont servi de base à la construction d'échelle de mesure (Perrot, 2008).

Les recherches sur la socialisation organisationnelle se sont davantage intéressées à la façon dont les processus (Bourhis, 2004). Pour cette dernière, parce que les chercheurs n'ont pas délimité ce qui constitue le contenu de la SO, c'est à dire ses dimensions, ils ne disposaient pas d'instrument pour mesurer à quel point les individus étaient socialisés. En l'absence d'échelle de mesure de la socialisation, et de la précision dans ses dimensions essentielles à retenir, les recherches sur la socialisation organisationnelle mesuraient les indicateurs secondaires, tels que l'implication, la satisfaction, et l'intention de partir, pour lesquelles les échelles de mesure étaient disponibles (Bourhis, 2004 ; Fabre, 2004). Dans le but de répondre à cette préoccupation de rendre la recherche en SO plus productive et empirique, et d'éviter le recours aux indicateurs secondaires, qui restent des mesures inappropriées (Ostroff et Kozlowski, 1992) et conceptuellement distinctes (Perrot et Campoy, 2009), Fisher (1986) dans une revue de la littérature a identifié quatre dimensions de la SO qui ont servi de base à l'élaboration des échelles de mesure (Chao et al., 1994). Il s'agit : des valeurs, objectifs et culture de l'organisation, des valeurs, normes et relations avec le groupe de travail, des compétences requises pour faire le travail, et du changement personnel lié à l'identité, l'image de soi et la structure motivationnelle. Ostroff et Kozlowski (1992) distinguent les domaines tâches, rôle, groupe, et organisation. Le domaine de la tâche fait référence à la compréhension des tâches, la gestion des priorités, l'utilisation des équipements, les travaux routiniers etc. Il s'agit d'une préoccupation concernant la maîtrise des tâches et la façon de faire le travail. Le domaine de rôle concerne les limites d'autorité et de responsabilité, et l'apprentissage du comportement approprié dans le poste. Le domaine de groupe renvoie à la compréhension de la façon d'interagir et de s'entendre avec les collègues. Le domaine organisationnel se concentre sur les principes et valeurs

organisationnelles, son système de pouvoir, sa mission, ses langues spéciales, etc.

-Chao et al (1994) identifient six dimensions :

- **Les compétences professionnelles (performance proficiency)** font référence à la maîtrise des savoirs, savoir-faire requis au poste de travail. Les auteurs précisent que cette dimension est liée à d'autres activités qui ne concernent pas la socialisation telles que l'expérience professionnelle passée, le niveau d'éducation etc.

-**Les relations interpersonnelles (people)** impliquent d'établir efficacement les relations de travail avec les membres de l'organisation. Ces relations de travail sont construites sur la base des caractéristiques individuelles liées au travail ou non. De même, les traits de personnalité des individus, la dynamique de groupe, la similitude des intérêts non professionnels ainsi que les interactions professionnelles affectent la façon dont les nouvelles recrues sont acceptées par les autres membres de l'organisation.

-**Le niveau politique (politics)** est la capacité du nouveau salarié à obtenir les informations concernant les relations formelles, et informelles au travail, ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation.

-**Le langage (language)** fait référence aux jargons, acronymes ou langage techniques liés à la profession, ou propres à l'organisation. Fisher (1986) dans sa typologie propose que l'apprentissage du travail puisse inclure l'apprentissage du jargon.

-**Les objectifs et valeurs de l'organisation (organizational goals and values)** fait référence à la connaissance et l'acceptation des règles et principes qui maintiennent l'intégrité de l'organisation. Il s'agit des valeurs et règles tant formelles qu'informelles, écrites ou non, et partagées au sein de l'organisation.

-**L'histoire de l'organisation (history)** renvoie à la connaissance des traditions, -coutumes, mythes et rituels utilisés, ayant du sens pour l'organisation, et qui lui permettent de perpétuer un certain modèle de comportement en son sein. À partir de ces dimensions, Chao et al. (1994) ont proposé la première échelle de mesure du contenu de socialisation, qui

depuis lors a été la plus utilisée (Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Fabre et Roussel, 2013).

Thomas et Anderson (1998) identifient quatre dimensions de la socialisation organisationnelles : le domaine social permet d'évaluer l'intégration sociale et la camaraderie avec les collègues. Le rôle se réfère à la connaissance et à la maîtrise des compétences des recrues, à la compréhension des exigences de performance liées au poste. Le soutien interpersonnel renvoie à l'établissement par les nouveaux des réseaux, ou des sources d'information et d'aide en cas de problème. Les connaissances sur l'organisation concernent des questions sur la familiarité avec les aspects structurels, culturels, écrites ou non propres à l'organisation.

Haueter et al. (2003) identifient trois domaines de socialisation : l'organisation, le travail et le groupe de travail. Ces dimensions sont pertinentes parce qu'elles répondent à la critique concernant la confusion des niveaux d'analyse de la socialisation (Bourhis 2004). Cependant, cette dernière remet en cause les dimensions de Haueter et al. (2003), du fait que le processus d'intériorisation n'est pas pris en compte.

Taormina (2004) propose quatre dimensions qui permettraient de vérifier l'efficacité de la socialisation organisationnelle. Il s'agit de la formation reçue par les employés, la compréhension de l'emploi et du fonctionnement de l'entreprise, l'aide ou support moral offert par les collègues, et les attentes des recrues quant à une carrière au sein de l'organisation. Ces dimensions indiquent d'ailleurs la façon dont d'autres personnes dans l'organisation sont impliquées et utiles pour faciliter l'apprentissage des nouveaux arrivants (Perrot et Campoy, 2009), et des pratiques mises en œuvre en vue d'impulser l'apprentissage des domaines de socialisation (Bourhis, 2004).

Perrot et Campoy (2009) distinguent six dimensions issues du croisement entre processus (intériorisation/apprentissage), et contenu (travail, groupe de travail et organisation) de socialisation : l'apprentissage du domaine

organisation, du travail et du groupe de travail, et l'intériorisation du travail, du groupe de travail, et de l'organisation. L'apprentissage de ces trois domaines mesure le degré de connaissance et de compréhension du travail, du groupe de travail, et de l'organisation. Quant à l'intériorisation, elle va au-delà de l'apprentissage, et renvoie à une adhésion, une acceptation des missions et objectifs du travail, de la culture et valeurs organisationnelles, ainsi que celle de l'unité à laquelle appartient le nouveau salarié. Les dimensions de Perrot et Campoy ont eu le mérite d'être à la base de la première échelle de mesure qui prenne en compte les processus d'apprentissage et d'intériorisation d'une part, et d'autre part de l'intériorisation des trois principaux contenus de SO (le travail, le groupe de travail et d'organisation). De plus, à notre connaissance, leur échelle de mesure de la SO à six dimensions n'a pas été reprise depuis lors, et encore moins dans leurs travaux récents sur la SO (Perrot et al., 2014).

La socialisation vue sous l'angle de l'apprentissage et de l'intériorisation des dimensions travail, groupe de travail et organisation, dépend d'une part du niveau de connaissance, de compréhension, et d'autre part du niveau d'acceptation ou d'adhésion aux techniques, missions propres au travail, aux croyances, à l'adhésion aux valeurs organisationnelles, et du groupe de travail du nouveau salarié (Perrot et Campoy, 2009 ; Perrot, 2008).

Tableau n°3 : synthétise les dimensions de la socialisation qui ont servi de base à l'élaboration d'échelles de mesure.

Tableau 3 : Dimensions de la socialisation organisationnelle

Contenu de socialisation				
	Organisation	Groupe de travail	Tache/travail/Rôle	Autres contenu
Apprentissage	Ostroff et Kozlowski, 1992 (organisation)	Ostroff et Kozlowski, 1992(groupe de travail)	Ostroff et Kozlowski, 1992 (tâches, rôle)	-
	Chao et al., 1994 (politique, histoire et langage)	Chao et al., 1994 (relations interpersonnelles)	Chao et al., 1994 (compétences professionnelles)	-
	Thomas et Anderson, 1998 (connaissances sur l'organisation)	Thomas et Anderson, 1998 (soutien interpersonnel, la dimension sociale)	Anakwe et Greenhaus, 1999 (rôle)	-
	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Connaissance de la culture organisationnelle)	Anakwe et Greenhaus, 1999(Fonctionnement avec le groupe de travail)	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Tâche)	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Apprentissage personnel)
	Haueter et al., 2003 (organisation)	Haueter et al., 2003 (groupede travail)	Haueter et al., 2003 (tâches)	-
	Taormina, 2004 (Compréhension du fonctionnement del'entreprise)	Taormina, 2004 (Aide ou support moral offert par les collègues)	Taormina, 2004 (Compréhension de l'emploi)	-
	Lacaze, 2007 (connaissance de l'organisation)	Lacaze, 2007 (intégration au sein du groupe de travail)	Lacaze, 2007 (compréhension des tâches et processus de travail ; définition du rôle face au client)	-
	Perrot et Campoy, 2009 (organisation)	Perrot et Campoy, 2009 (groupe de travail)	Perrot et Campoy, 2009 (travail)	-
Intériorisation	Chao et al., 1994 (objectifs et valeurs)	-	-	-
	Anakwe et Greenhaus, 1999 (acceptation de la Cultureorganisationnelle)	-	-	
	Perrot et Campoy, 2009 (organisation)	Perrot et Campoy, 2009 (Groupe de travail)	Perrot et Campoy, 2009 (travail)	
Mesure. directes	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Clarté de rôle)	-	-	-
	Taormina, 2004 (Formation)	-	-	Taormina, 2004 (perspectives futures)

Source : Adapté de Perrot et Campoy (2009).

2-8-Les tactiques de la socialisation organisationnelle :

La manière dont sont structurées les expériences de socialisation dans l'organisation est appelée tactiques de SO (Bourhis, 2004). Ces tactiques de SO sont désignées en des termes différents dans les études francophones tels que « procédures de socialisation organisationnelle » (Lacaze, 2001) « pratiques de socialisation organisationnelle » (Perrot, 2005 ; Bourlier, 2008).

Les notions de tactiques et de pratiques de socialisation sont conceptuellement distinctes, alors qu'elles ont été confondues dans certains travaux (Bargues, 2006). Par exemple la formation est considérée comme une pratique de socialisation, alors que la décision de donner cette formation en groupe ou individuellement relève d'une tactique de socialisation (Bourhis, 2004). Dans ce paragraphe, il est question des tactiques de SO suivant le modèle de Van Maanen et Schein (1979).

Le modèle théorique développé par Van Maanen et Schein (1979) considère que la SO est une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler la nouvelle recrue.

Tableau n°4 : Les différentes tactiques de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979)

Individuelle	Collective
Formelle	Informelle
Fixe	Variable
Séquentielle	Aléatoire
En série	Disjointe
Investissement	Désinvestissement

Source : Adapté de Van Maanen et Schein (1979).

- Les tactiques de socialisation collectives / individuelles :

La tactique de socialisation collective consiste à mettre ensemble un groupe de nouveaux salariés qui font face à un passage de frontière donnée (inclusive, fonctionnelle, hiérarchique). Ensemble, les nouvelles recrues vivent les mêmes expériences. A l'autre extrême les tactiques individuelles consistent à gérer les nouveaux isolément les uns des autres, à travers un ensemble plus ou moins

unique d'expériences. Le nouveau cherche dans ce cas à suivre un individu dans l'organisation qui lui sert de modèle.

Les programmes de socialisation collectifs sont généralement trouvés dans les organisations où il y a un grand nombre de recrues à traiter dans le même rôle organisationnel. Dans ce cas, le rôle est clairement spécifié, et l'organisation désire créer un sentiment d'identité collective. La solidarité et la loyauté au sein du groupe sont de rigueur.

- Les tactiques de socialisation formelles / informelles :

La socialisation formelle fait référence aux procédés par lesquels les nouveaux sont séparés des anciens, et vivent un ensemble d'expériences adaptées explicitement pour les nouveaux. Ces procédés sont illustrés par des programmes de socialisation dans lesquels les activités qui doivent être exercées par le nouveau sont prescrites officiellement et clairement. Les tactiques formelles se retrouvent dans les organisations où il est important que le nouvel entrant apprenne les attitudes « correctes », valeurs et protocoles associés à son nouveau rôle au sein de l'entreprise.

- Les tactiques de socialisation séquentielles / aléatoires :

La socialisation séquentielle se réfère à la mesure dans laquelle l'organisation spécifie une série d'étapes distinctes menant au rôle. Les formations par exemple proposent des cours de difficulté croissante, où il est nécessaire de franchir une première étape, pour mieux comprendre la suivante. Les entreprises qui appliquent les tactiques séquentielles, sont celles, où il est nécessaire par exemple pour les managers d'occuper les postes qui seront sous leur responsabilité. Dans la police par exemple, les étapes sont spécifiques telles que les nouvelles recrues suivent d'abord une formation en classe, puis un entraînement physique, une instruction au tir avec les armes à feu et enfin, sont envoyés dans la rue.

La socialisation est aléatoire lorsque la séquence des étapes menant au rôle est inconnue, ambiguë, ou changeant sans cesse.

- Les tactiques de socialisation fixes / variables :

La tactique fixe de socialisation se réfère au degré auquel les étapes impliquées dans le processus de travail ont un calendrier qui leur est associée, et qui est à la fois respecté par l'organisation et communiquée à la recrue. La tactique fixe fournit à la recrue une connaissance précise du temps qu'il faudra pour terminer une étape donnée.

Les tactiques variables donnent très peu d'indices en ce qui concerne le calendrier de réalisation du travail, Ces processus variables sont susceptibles de créer beaucoup d'anxiété et peut-être la frustration pour les personnes qui sont incapables de construire des horaires, et de les respecter.

- Les tactiques de socialisation en série / disjointes :

Van Maanen et Schein (1979) ont utilisé l'expression « serial versus disjunctive socialization tactics » qui peut également être traduite comme des tactiques de socialisation guidées ou non guidées, ou tactiques en série ou disjointes. Les tactiques en série désignent le processus dans lequel les membres expérimentés de l'organisation servent de modèles pour les recrues.

Les tactiques sont dites disjointes lorsque les nouveaux ne suivent pas les pas d'un prédécesseur immédiat ou récent, et quand il n'existe pas de modèle de rôle pour les informer sur comment procéder dans leur nouveau rôle. Les entrepreneurs, par exemple, vivent presque automatiquement les tactiques de socialisation disjointe, comme les salariés qui occupent des postes nouvellement créés dans l'organisation. Dans les deux cas, il existe peu ou pas de modèles disponibles.

- Les tactiques d'investissement / désinvestissement :

Les tactiques d'investissement/désinvestissement se rapportent à la mesure dans laquelle la socialisation est construite pour confirmer ou infirmer l'identité d'entrée du nouveau. La tactique d'investissement n'a pas vocation à changer la recrue mais à tirer avantage des qualifications, valeurs et attitudes qu'elle possède déjà. Le processus de désinvestissement remplace l'identité à l'arrivée par une nouvelle identité en référence à l'identité de l'organisation. A travers les tactiques d'investissement, l'organisation dit aux nouvelles recrues : « nous vous aimons comme vous êtes. » En effet, l'organisation grâce à l'utilisation de

cette tactique ne souhaite pas changer la recrue. Au contraire, elle souhaite tirer profit et mettre à profit les compétences, les valeurs et les attitudes que la recrue est censée posséder.

Les tactiques de non-investiture sont des moyens utilisés par les organisations pour contrôler les valeurs des nouveaux membres. Ces tactiques peuvent contribuer à modifier le système de pensée des individus.

2-9- Les domaines de la socialisation organisationnelle :

Émergeant des définitions basées sur le contenu, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. L'approche processuelle reste incomplète car elle n'indique pas précisément en quoi consiste le fait d'être socialisé. Fisher (1986) comble ce déficit par un article récapitulatif où les domaines de socialisation sont définis comme « ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation ». Elle aboutit à quatre dimensions.

1) Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture...	Le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. Un « contrat psychologique » (Schein, 1978) s'établit de façon implicite et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation.
2) Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés...	Le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié. Découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation. « L'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attraction pour le groupe ou l'organisation (O'Reilly, Caldwell, et Barnett, 1989).
3) Comment faire le travail : Compétences et connaissances requises.	Même si le nouvel embauché est déjà formé pour occuper son poste, il doit encore apprendre les procédures, les règles, le jargon spécifiques à son lieu de travail. Il est aussi parfois nécessaire d'acquérir certaines capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance, de force... Enfin, pour

	devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.
4) Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi.	L'arrivée dans une nouvelle situation de travail s'accompagne d'une évolution de l'identité individuelle. A ses débuts dans une organisation, l'individu apprend sur lui-même et établit ses « ancrs de carrière » : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs (Schein, 1978). Il peut découvrir qu'il a de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs. Le changement personnel se traduit aussi par une modification du comportement, du mode d'interaction et de la façon de se vêtir (Fisher, 1986). Cela suppose un retrait de l'identité passée (Louis, 1980). Le nouveau salarié vit une sorte de deuil, situation fortement perturbante.

Tableau n°5 : Les domaines de socialisation (Fisher, 1986)

2-9-1- Les contenus de la socialisation organisationnelle :

Les domaines de socialisation organisationnelle selon Fisher (1986) correspondent à ce qui est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation, ils représentent le contenu de l'apprentissage préalable à l'action dans une organisation, surtout pour les nouvelles recrues.

Les modèles des domaines de la socialisation diffèrent quant à leur contenu et leur nombre de dimensions. Les modèles testés empiriquement comportent entre trois et six dimensions (Chao et al., 1994 ; Taormina, 1994, 1997, 2004 ; Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Haueter, Macan et Winter, 2003). Une synthèse de ces différents modèles est présentée dans Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac (2005). Il est admis que la socialisation consiste en un apprentissage à quatre niveaux :

1) Au niveau organisationnel : Les nouveaux arrivants doivent connaître les règles de l'organisation, les relations hiérarchiques et le système de récompense.

2) Au niveau collectif : Les nouveaux arrivants doivent apprendre à connaître leurs collègues, s'intégrer dans des groupes de travail, comprendre les raisons des actions des autres et agir de manière appropriée (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989).

3) Au niveau du travail : Même si les nouveaux employés sont déjà formés pour le poste, ils doivent encore apprendre les procédures, les règles et la terminologie spécifiques au poste. Ils doivent former leurs propres schémas, leurs propres cartes cognitives, pour être efficaces.

4) Au niveau individuel : Entrer dans une nouvelle situation de travail implique de développer une identité personnelle. Les nouvelles recrues peuvent se retrouver avec de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs. Cela nécessite de changer son identité (Louis, 1980).

Les domaines de socialisation organisationnelle sont importants aussi bien pour la nouvelle recrue, que pour l'entreprise, puisqu'ils offrent un cadre pour bien orienter les efforts d'intégration.

2-10- La mesure de la socialisation organisationnelle :

2-10-1- Historique et progression de la mesure la socialisation organisationnelle :

En 1986, Fisher décrit la recherche dans le domaine de la socialisation comme fragmentée, non empirique et peu productive. En effet, les premières études sur la socialisation organisationnelle n'ont donné lieu qu'à très peu d'études empiriques. Cependant, avec les travaux de Van Maanen et Schein (1979) puis de Jones (1983), les chercheurs abandonnent les recherches théoriques descriptives et adoptent une approche explicative. Cette période très riche en résultats atteint cependant ses limites, notamment à cause des imperfections des instruments de mesure utilisés. C'est pourquoi se développent depuis une dizaine d'années des recherches sur la mesure de la socialisation, qui ont permis de mettre au point des mesures plus spécifiques et prenantes en compte la nature dynamique du phénomène de socialisation.

2-10-2- La mesure de la socialisation organisationnelle aujourd'hui

2-10-2-1- Les échelles de mesures existantes :

L'objectif des échelles de contenu que nous présentons est de mesurer le niveau de socialisation des salariés, sur chacun des domaines de socialisation.

Cependant, bien qu'elles aient un tronc commun important, chaque échelle développe des spécificités quant aux dimensions de la socialisation.

Chao et al. (1994)	Taormina (1994)	Anakwe et Greenhaus (1999)	Haueter, Macan et Hoff et Winter (2003)
1-Compétence professionnelle.	1. Formation reçue par les employés.	1. Maîtrise des tâches.	1. Socialisation par rapport à l'organisation.
2-Relations interpersonnelles	2. Compréhension de son rôle et du fonctionnement de l'organisation	2. Fonctionnement du groupe de travail	2. Socialisation par rapport au groupe de travail
3. Niveau politique	3. Aide et support moral des collègues de travail	3. Connaissance de la culture organisationnelle	3. Socialisation par rapport à la tâche
4. Langage	4-Clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes	4. Acceptation de la culture organisationnelle	
5. Objectifs et valeurs organisationnels		5-Apprentissage personnel	
6. L'histoire de l'organisation		6. Clarté du rôle	

Tableau n°6 : Dimensions des différentes échelles de contenu de la socialisation

L'échelle de Chao et al. (1994) :

Parmi les six dimensions de l'échelle de Chao et al. (1994), la maîtrise des compétences requises, des relations sociales et de la culture organisationnelle recoupe trois des domaines proposés par Fisher (1986). La maîtrise de l'histoire du langage et du pouvoir au sein de l'organisation est également présente en filigrane dans la synthèse de Fisher (1986), sans que l'auteur ne leur donne d'importance fondamentale. En revanche, cette échelle écarte un domaine de socialisation bien développé par Fisher : l'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle.

Cette échelle de 34 items a été testée et améliorée auprès de 432 jeunes diplômés employés comme ingénieurs ou managers, suivis sur une période de cinq ans. Elle présente de bons résultats en termes de fiabilité (tous les $\alpha > .78$) et de validité interne. La variance expliquée par les six dimensions extraites

lors de l'analyse en composantes principales est de 58%. Les chercheurs trouvent également que les six dimensions ont des corrélations différentes avec les variables de résultat de leur étude (performance, adaptabilité, identité, satisfaction au travail, engagement au travail, implication), ce qui atteste de la validité discriminante de l'échelle. Finalement, cette échelle de mesure semble capter plus finement le phénomène de socialisation que les indicateurs indirects utilisés traditionnellement.

L'échelle de Taormina (1994) :

Parallèlement à ces recherches, Taormina (1994) développe aussi une échelle de mesure du niveau de socialisation. Son échelle définit quatre dimensions, mesurées à l'aide de 27 items. Taormina précise que ces dimensions ne sont pas parfaitement indépendantes. En effet, les dimensions 1 et 3 ont trait aux pratiques de socialisation au sein de l'organisation, alors que les dimensions 2 et 4 se concentrent sur la compréhension du salarié par rapport à sa tâche, au fonctionnement de l'organisation et à sa projection dans un avenir professionnel à moyen terme. Ainsi, bien que proche conceptuellement de l'échelle de Chao et al. (1994), cette échelle est plus large car elle intègre l'efficacité des pratiques de socialisation de l'organisation et de l'équipe de travail, ainsi que l'acceptation par le salarié de son identité et de son avenir organisationnel. Cette échelle sera ensuite validée et perfectionnée par Taormina lui-même, à travers plusieurs recherches (Taormina, 1997, 1999, 2004 et Taormina et Bauer, 2000).

L'échelle d'Anakwe et Greenhaus (1999) :

Pour Anakwe et Greenhaus (1999), la socialisation est un construit constitué de six dimensions. Les quatre premières dimensions correspondent aux dimensions « compétence professionnelle », « relations interpersonnelles » et « objectifs et valeurs organisationnels » de Chao et al. (1994). En revanche, la dimension « apprentissage personnel » fait référence à l'apprentissage de l'identité au travail par le salarié. Cette dimension, présente chez Fisher (1986), fait défaut dans l'échelle de Chao et al. (1994), et manque de clarté dans celle de Taormina (1994). C'est le principal apport de cette échelle par rapport aux

autres. La sixième dimension, « clarté de rôle », est un aspect de la socialisation que de nombreux auteurs ont mis en exergue (Fisher, 1986, Jones, 1986, Perrot, 2001). En revanche, cet instrument de mesure comprend 112 items, ce qui alourdit considérablement les études qui l'utilisent.

L'échelle de Haueter, Macan et Winter (2003) :

Les auteurs partent du constat que l'échelle de référence, celle de Chao et al (1994), mélange des items de nature diverse. En effet, sur la dimension « histoire » par exemple, Chao et al. (1994) mélangent des items propres à la connaissance de l'histoire de l'organisation avec des items mesurant la connaissance de l'histoire du groupe de travail. Par conséquent, Haueter et al. (2003) distinguent trois niveaux (l'organisation, le groupe de travail et la tâche), pour lesquels ils mesurent le degré de connaissance (la connaissance de l'histoire, des buts et des valeurs, du système politique ou du langage) et le degré de maîtrise du rôle à endosser. L'échelle compte 43 items au total.

Résumé :

La socialisation organisationnelle correspond au processus par lequel on enseigne à un individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel. En expliquant ses différentes approches théoriques organisationnelle, c'est à partir ses pratiques et tactiques et étapes de socialisation organisationnelle fournit des infos aux nouveaux salariés, en vue de faciliter leur adaptation. Individuelle, déclare que le salarié est proactif en vue de réduire l'ambiguïté de rôle, de maîtriser son rôle, de maîtriser son travail et de s'intégrer dans son unité de travail. Une approche interactionniste cette dernière prend en compte simultanément les tactiques organisationnelles et la proactivité des nouveaux salariés et leur influence mutuelle sur la socialisation. On termine avec l'approche relationnelle qui explique l'influence de différents agents socialisateur comme, collègues, supérieure hiérarchique dans la réussite ou l'échec de la socialisation

Ce processus peut se produire à différents niveaux, notamment au niveau individuel, au niveau de l'équipe et au niveau organisationnel.

La socialisation organisationnelle peut se faire de de différentes tactiques formelle /informelle, Individuelle/ collective à travers un contenu riche.

Chapitre III :

L'ajustement professionnel des salariés.

-Préambule

3-1- Ajustement au travail.

3-2- La performance au travail.

3-3- Le stress au travail.

3-4- L'implication au travail

- Résumé du chapitre

Préambule :

Nous allons présenter dans ce chapitre l'ajustement professionnel des salariés. Il est subdivisé, en trois dimensions essentielles que nous allons traiter dans ce présent chapitre, à savoir : la performance au travail, le stress perçu et l'implication organisationnelle.

3-1-Définition de l'ajustement au travail :

Le concept « d'ajustement » sous-entend un établissement d'une relation (individu- environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail. (Letendre).

3-2-La performance au travail :**3-2-1- Définition de la performance selon MOTOWIDLO (2003) :**

La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.

3-2-2- Les dimensions de la performance selon CAMPBELL (1990) :

Le modèle multi-factoriel de Campbell (1990) identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants. « Universels » car ils peuvent être observés dans toute organisation ou entreprise. « Génériques » car leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités de chaque entreprise, notamment selon la nature des emplois, l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de marché. « Indépendants » car ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques-uns de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail sont présentées successivement :

- **Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi** : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).
- **Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi** : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.
- **La communication écrite et orale** : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur)
- **Les efforts au travail** : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
- **Le maintien d'une discipline personnelle** : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.
- **La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif – **Superviser** : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.
- **Manager et administrer** : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

3-2-3- Les déterminants psychologiques de la performance au travail :

Ce modèle multi-factoriel permet d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail. Chacune de ces huit dimensions peut renvoyer à des déterminants psychologiques d'une part, et à des compétences individuelles d'autre part. Ces déterminants relèvent :

- Lien psychologique entre l'individu, son travail, son organisation :

Parmi les déterminants psychologiques, la motivation, la satisfaction et l'implication s'avèrent essentielles pour expliquer le processus de la performance au travail. Longtemps étudiés indépendamment, ces concepts sont aujourd'hui développés dans des modèles intégrateurs (Meyer et al.2004) qui visent à comprendre comment ils sont inter reliés avec les comportements attendus par l'organisation, et comment ils contribuent à la performance de l'individu. Par ailleurs, leur intérêt réside dans le fait qu'ils redonnent une place centrale à la variable de personnalité. Dans le même temps, la taxonomie des cinq facteurs, le "big five", offre une modélisation qui unifie la littérature sur les traits de la personnalité, et sur laquelle reposent de nombreux travaux de recherche, dans le but d'exploiter les liens entre la personnalité et d'autres variables, parmi lesquelles la performance au travail. Parallèlement, la littérature souligne l'importance des affects, leur lien avec ces facteurs et par là même, avec la performance au travail.

- La relation d'échange perçue par l'individu :

Les travaux récents en comportement organisationnel soulignent l'importance que prend la perspective de l'échange social dans l'étude des rapports que noue le salarié avec son organisation. L'étude de ces rapports se focalise sur la nature, l'évolution et les différences de pouvoir dans les relations d'échange qu'établissent les organisations avec leurs salariés. Ces rapports sont décrits et analysés à travers un ensemble de concepts dont les plus sollicités actuellement sont : la citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle, et peut-être dans une moindre

mesure, la confiance interpersonnelle et l'échange Leader - Membres (au sein de l'équipe de travail). L'implication organisationnelle que nous avons étudiée précédemment est également un concept qui se rattache au courant de recherche sur l'échange social au sein des organisations. L'intérêt de ces concepts est d'expliquer la diversité des situations où l'individu et l'organisation développent des attentes sur des échanges réciproques, justes et équilibrés. Le salarié s'investit dans une relation de travail avec son organisation, dont il attend en échange, des résultats de nature intrinsèque et extrinsèque. Mais l'apport de ces concepts est de proposer que l'individu s'engage dans des comportements relevant de l'échange social en vue d'atteindre des objectifs qui peuvent être seulement réalisés à travers des interactions avec d'autres individus (collègues, supérieurs, subalternes) - (Blau, 1964). Ainsi, la performance au travail peut-elle être, à son tour, expliquée par des concepts qui décrivent différentes formes de relations d'échange qui se réalisent au sein des organisations.

3-2-Stress au travail :

Le stress lié au travail représente un problème majeur pour la santé des travailleurs, la productivité des organisations et la société. Ses multiples conséquences invitent à s'interroger sur son origine, sa nature et les processus impliqués. Le stress lié au travail est une réalité qu'il convient de diagnostiquer, d'évaluer et de prévenir.

3-2-1- Définition de stress :

Le stress est la réaction adaptative d'un individu à une situation perçue comme difficile ou menaçante pour son bien-être. Le stress a une dimension à la fois psychologique et physiologique. Sur le plan psychologique, l'individu perçoit une situation qu'il interprète comme étant difficile ou menaçante. Il s'agit donc ici d'une évaluation personnelle d'un individu concernant la présence et la signification d'une telle situation et de ses capacités à y faire face. Cette évaluation dite cognitive déclenche une série de réactions physiologiques : la tension artérielle monte, les mains deviennent moites et le cœur bat plus vite

(c'est ce qui fait dire à certains que le stress est aussi une émotion complexe). Le corps transporte plus de sang au cerveau et produit de l'adrénaline. Nos sens sont alors plus aiguisés. Si la situation stressante persiste trop longtemps, l'individu peut manquer de ressources pour l'affronter et sa santé mentale et physique peut être grandement touchée. Les maladies cardiovasculaires, l'insomnie et la dépression peuvent être des conséquences extrêmes d'un stress prolongé contre lequel l'individu se sent désarmé. L'individu est alors en situation de détresse.

Néanmoins, le stress est aussi une composante essentielle des mécanismes d'adaptation de l'individu à son milieu. Il engendre l'énergie nécessaire à l'action et souvent, à dose modérée, des réactions saines, positives et constructives aux divers stimuli de notre environnement.

C'est à Hans Selye, chercheur montréalais, que l'on doit, à partir de 1939, l'intérêt que l'on porte au stress. Selye nomme l'expérience de stress le syndrome d'adaptation général (SAG). Le SAG consiste en trois phases distinctes.

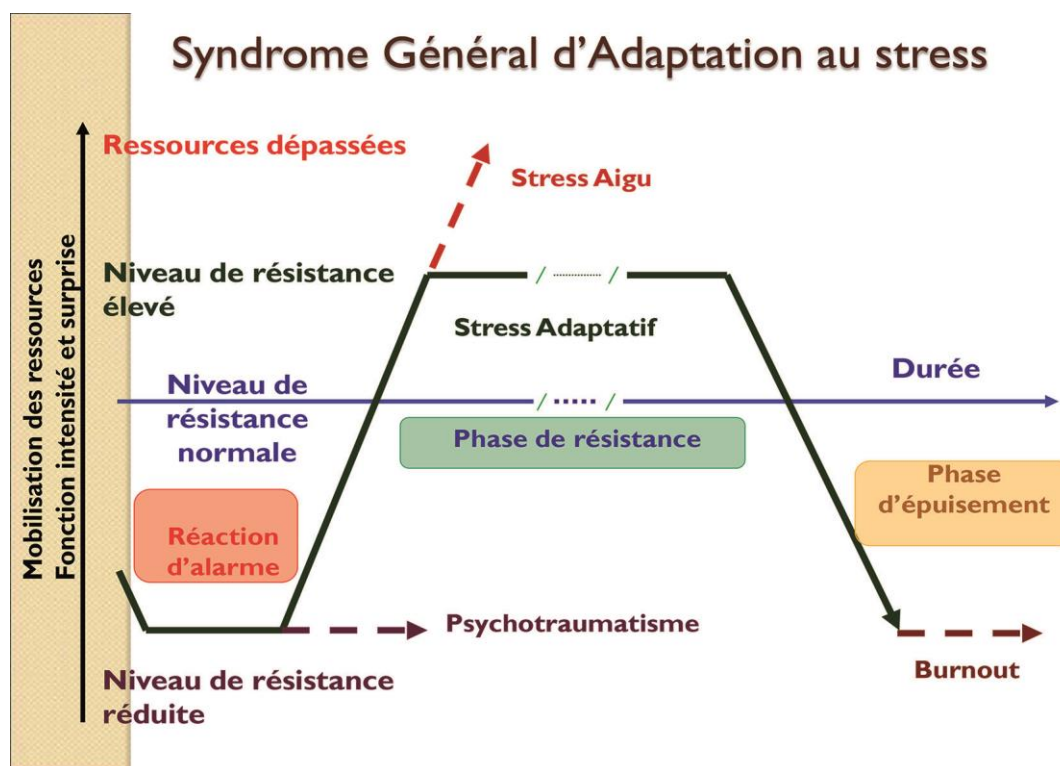


Figure1 : syndrome d'adaptation générale

La première, dite « phase d'alarme », survient quand une menace ou une épreuve active les éléments physiologiques mentionnés plus tôt. L'énergie de l'individu et ses dispositions à faire face à la situation sont alors réduites momentanément. À la deuxième étape dite « de résistance », l'individu mobilise les mécanismes biochimiques, psychologiques et comportementaux qui lui donnent l'énergie et les instruments lui permettant de faire face à la situation stressante ou de s'y soustraire. À ce stade, cette concentration des ressources internes affaiblit le système immunitaire (ce qui peut expliquer la propension à s'enrhumer à ce moment-là, par exemple). Si cette situation perdure, le sujet peut à teindre la troisième phase, dite « d'épuisement », qui, répétée, peut causer des dommages psychologiques et physiologiques profonds. On dit alors que l'individu est en situation d'épuisement professionnel (burnout), caractérisée par un manque d'énergie, une dépression marquée par une attitude d'indifférence (voire de cynisme) vis-à-vis des collègues, des clients et de son employeur et par un sentiment d'impuissance.

3-3- Les modèles du stress :

3-3-1- Les modèles du stress au travail :

- **Le modèle du National Institute for Occupational Security and Health (NIOSH):**

Le NIOSH, l'institut américain de la santé et de la sécurité au travail, est un organisme dont la mission est de faire de la recherche en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Selon les recherches du NIOSH, le stress occupationnel peut se modéliser à l'aide de trois grands axes : les facteurs occupationnels de stress, les facteurs individuels et situationnels et les résultantes (risque de blessures et de maladies). Le modèle soutient que les conditions de travail stressantes (facteurs occupationnels de stress) ont une influence sur la santé et la sécurité des travailleurs. Quant aux caractéristiques individuelles et situationnelles, elles viennent moduler, voire atténuer ou accroître, la force de la relation observée entre les facteurs de stress et ses conséquences.

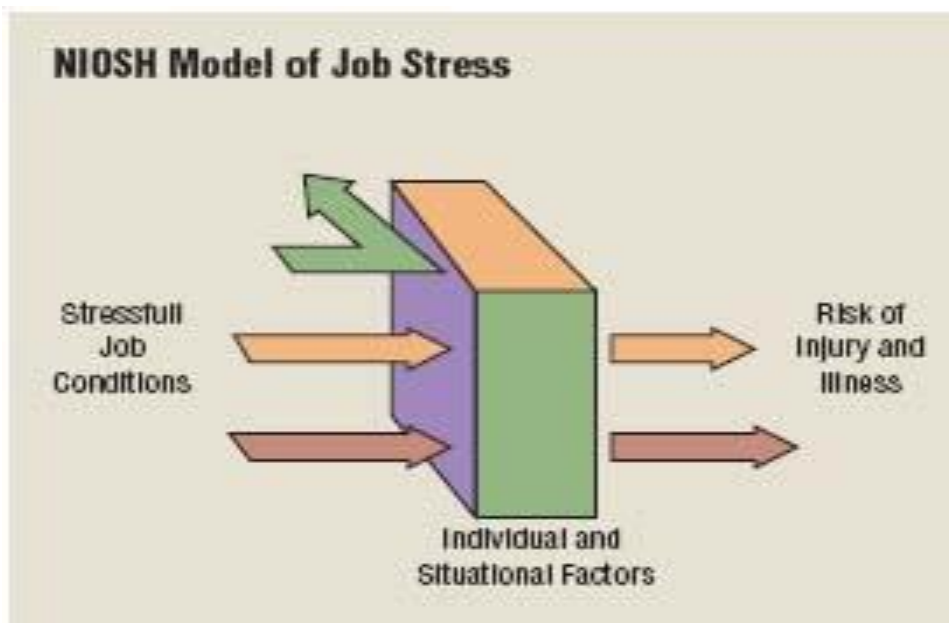


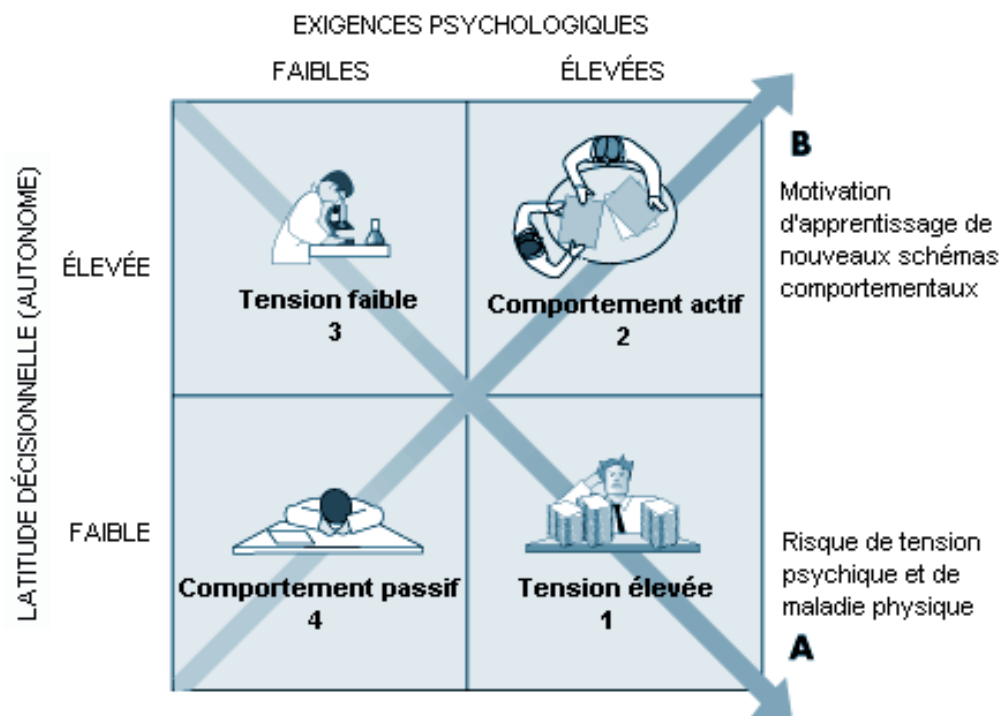
Figure2: « Stress...At work », National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).

Le stress occupationnel de courte durée ou qui se manifeste moins fréquemment entraîne peu de risques chez le travailleur. C'est lorsque le stress se prolonge dans le temps ou qu'il se manifeste plus fréquemment qu'il est susceptible d'engendrer des problématiques diverses. Le corps ainsi maintenu dans un état d'alerte constant accélère l'usure de ses systèmes biologiques, créant un état de fatigue et réduisant d'autant sa capacité à récupérer. Le risque de maladies ou d'accidents s'en trouve ainsi accru.

- **Le modèle de Karasek : la latitude décisionnelle et les demandes de l'environnement :**

En 1979, le psychosociologue Robert Karasek a développé un modèle qui explique le stress à l'aide de deux principaux facteurs : la latitude décisionnelle (le degré de contrôle et l'autonomie décisionnelle) ainsi que les demandes faites à l'individu dans le cadre de son travail (la quantité de travail et les exigences psychologiques). L'hypothèse véhiculée est qu'un niveau élevé de latitude décisionnelle ou de contrôle permet de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement professionnel sur la santé. Un niveau élevé de demandes au travail, associé à une faible latitude décisionnelle, a pour résultante un niveau élevé de tension. À l'inverse, une

forte demande de l'environnement professionnel (grande charge de travail) peut sembler moins contraignante lorsqu'elle est jointe à un niveau de latitude plus élevé dans les décisions. La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (voir la figure3).



Source: Karasek, 1979.

Figure3 : La demande psychologique et la latitude décisionnelle (Karasek)

Dans les années 1990, Robert Karasek et Töres Theorell ont bonifié leur perspective en incorporant les nouveaux axes d'intérêts développés dans la littérature (voir la section suivante sur les travaux de Dolan et Arsenault), ces axes venant appuyer l'importance des variables psychosociales dans la perception de l'intensité du stress en incorporant le facteur du soutien social.

3-4- Les origines du stress :**3-4-1- Les agents du stress organisationnel :**

La source de stress la plus répandue tient à l'effet combiné de la taille imposante de l'organisation et du haut degré de formalisation de son fonctionnement, communément appelé « la bureaucratie ». Plusieurs études ont démontré que les organisations très bureaucratisées cherchent à mouler la personne pour en faire un être stéréotypé. Le besoin de contraindre et de surveiller le comportement qu'éprouvent ces grandes organisations est la cause la plus fréquente du stress organisationnel.

Une deuxième source de stress se trouve dans la structure hiérarchique d'une organisation. Dans toute hiérarchie où le pouvoir est inégalement réparti, plus on compte de paliers, plus s'accroît la tendance au contrôle autocratique de la part de quelques-uns aux dépens des autres. Les dirigeants sont alors bien placés pour dicter des comportements trop exigeants qui dépassent les capacités de leurs employés.

Une troisième source de stress, également liée à la structure de l'organisation, se trouve dans la compétition pour l'obtention d'un nombre limité de ressources. Bien que cette source de stress se rencontre généralement dans le secteur des affaires, elle existe aussi là où la promotion oblige à la compétition, par exemple dans les universités, les ministères, les syndicats. Dans les organisations où la structure hiérarchique et la quantité limitée de ressources nourrissent déjà l'émulation, on a tendance à stimuler et à pousser trop loin la compétition, arguant que c'est le meilleur moyen d'amener les employés à donner leur plein rendement.

Les rôles et leurs caractéristiques sont quelques-uns des facteurs les plus étudiés dans la recherche sur le stress au travail. Les rôles qui donnent matière à conflits ou qui prêtent à confusion, les rôles surchargés ou, au contraire, trop allégés quantitativement et qualitativement, sont fréquemment cités comme générateurs de signes de stress et de maladie.

L'ambiguïté des rôles est liée à l'incertitude qui règne sur les descriptions de tâches : incertitude quant aux attentes des autres à l'égard du rôle qu'on est

appelé à tenir ; incertitude quant à ce qu'on doit faire ; incertitude quant à son niveau de responsabilité ou à la latitude dont on dispose dans l'exécution de sa tâche.

Lorsqu'un rôle atteint un degré d'ambiguïté très élevé, l'employé n'a plus de cadre de référence pour guider ses attitudes et ses comportements : c'est l'anomie.

Les rôles surchargés engendrent du stress. Un rôle est surchargé lorsque les tâches qui lui sont associées, sans être intrinsèquement incompatibles, excèdent qualitativement ou quantitativement la capacité de l'individu à les exécuter, ou encore lorsqu'elles le poussent à agir de façon précipitée, au détriment du soin qu'il croit devoir mettre au travail. Chez les cadres intermédiaires et supérieurs, dont les tâches sont souvent mal définies, cette source de stress peut être provoquée par l'incapacité apparente de certains à dire non à toute demande, en raison du culte qu'ils vouent à l'efficacité et à la performance, ou encore par crainte que leur refus soit mal interprété et qu'il nuise à leur carrière.

La variété des habiletés requises, le degré d'autonomie, l'importance et la des créations de la tâche ainsi que la rétroaction sont autant d'éléments susceptibles d'entraîner des symptômes de tension, s'ils sont incompatibles avec les besoins et les aspirations de l'individu, avec son sens des responsabilités, son désir de voir les résultats de son labeur et l'importance qu'il accorde à son travail.

3-4-2- Les agents du stress individuelle :

Sans conteste, lorsqu'il s'agit de déterminer la susceptibilité d'une personne au stress, il est important de considérer les facteurs individuels, tels que les valeurs, les besoins, les habiletés, l'expérience, la personnalité et les aspirations. Ces facteurs englobent aussi les caractéristiques d'ordre perceptif et cognitif qui influencent l'interprétation subjective de ce qui est considéré comme un stressor, de même que la réaction au stress.

Les réactions aux agents stressants varient en fonction de certaines dimensions de la personnalité telles que l'anxiété, l'introversion, l'extra version, la rigidité, la flexibilité, l'ambition et la volonté de réussir. Il est aisé de concevoir qu'un tel comportement puisse être aussi stressant que gratifiant.

3-5- Les effets du stress :**3-5-1- Les conséquences individuelles :**

Le concept d'épuisement professionnel (burnout) est un indicateur des réactions affectives et émotionnelles et a été largement utilisé ces dernières années, particulièrement dans les secteurs de la santé, de l'enseignement, du travail social et de la gestion. Selon certains chercheurs, l'épuisement professionnel est un symptôme de stress organisationnel qui se rencontre généralement lorsqu'un travailleur a peu d'emprise sur la qualité de son travail, mais qu'il se considère tout de même comme personnellement responsable de son succès ou de son échec. D'autres chercheurs définissent l'épuisement professionnel comme un état de grande fatigue physique, mentale et émotionnelle résultant de l'accumulation d'un stress psychologique et émotionnel sur une longue période. L'employé est alors incapable de satisfaire aux exigences de son travail. L'épuisement professionnel est un état qui s'aggrave progressivement.

Il est déclenché par des sentiments d'inadéquation par rapport à la tâche à accomplir et évolue au point où les fonctions physiques et mentales se détériorent réellement. Les bourreaux de travail, qui travaillent de longues heures et ont peu d'emprise sur leur vie, sont les plus prédisposés à l'épuisement professionnel qui frappe toutes les professions : policiers, ouvriers manuels, gardiens de prison, infirmières, ambulanciers, pompiers, travailleurs sociaux, courtiers en valeurs mobilières, professeurs, etc.

La dépression, l'anxiété, l'irritabilité et les problèmes somatiques sont d'autres manifestations du stress. De plus, des liens évidents ont été établis entre le tabagisme, l'alcoolisme et les exigences professionnelles. En ce qui concerne les conséquences physiologiques, les chercheurs ont noté une augmentation de la sécrétion de catécholamines (adrénaline et noradrénaline) et de stéroïdes (cortisol), ainsi qu'une élévation de la pression sanguine, autant de signes avant-coureurs d'ulcères de l'estomac et de malaises cardiovasculaires.

3-5-2- Les conséquences organisationnelle :

Les dirigeants d'entreprises accordent de plus en plus d'importance au stress et l'épuisement professionnel depuis qu'on leur reconnaît des effets néfastes sur la productivité et le bien-être physique et psychologique des employés.

Notons que nombre d'études ont fait la démonstration de l'incidence du stress sur la performance des travailleurs, mais aussi sur des indicateurs indirects de rendement comme la motivation, la satisfaction, l'engagement, l'absentéisme ou le présentéisme, pour n'en nommer que quelques-uns.

3-6- Comment gérer le stress professionnel :

Idéalement, il faudrait pouvoir gérer son stress avant que la situation n'empire. Malheureusement, bien des gens ont tendance à nier leur détresse jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour y remédier efficacement. Cette stratégie d'évitement crée un cercle vicieux, car l'incapacité de faire face au stress devient un facteur de stress supplémentaire, qui s'ajoute à celui qui a en premier lieu provoqué le stress. Nous présentons ici quelques solutions pour éviter ou gérer le stress professionnel. Il faut garder à l'esprit que l'organisation, comme les employés, assume la responsabilité conjointe d'une gestion efficace du stress.

Cinq grandes catégories de mesures permettent de gérer le stress professionnel :

- Supprimer les sources de stress.
- Se soustraire aux facteurs de stress.
- Changer sa perception de la situation stressante.
- Maîtriser les facteurs de stress.
- Recevoir un soutien social.

-Supprimer les sources de stress :

Certains chercheurs avancent l'idée que, parmi les stratégies mentionnées précédemment pour gérer le stress, la seule qui soit efficace pour les entreprises consiste à supprimer les facteurs de stress qui provoquent des tensions inutiles et mènent au surmenage professionnel. Cela n'est pas toujours possible, évidemment. L'une des façons de gérer le stress organisationnel consiste à en

explorer les principales causes et à agir en conséquence. Une autre stratégie consiste à modifier la culture de l'entreprise et les systèmes de récompenses de manière à favoriser un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Plus généralement, les recherches ont révélé que l'une des façons les plus efficaces de supprimer les facteurs de stress au travail est de donner aux employés plus de pouvoir et d'autonomie dans leur travail, de façon à réduire leur sentiment d'aliénation et d'impuissance. Formation et amélioration des conditions de travail peuvent également réduire de manière importante le stress professionnel. Prévenir et sanctionner le harcèlement sexuel et psychologique (les tribunaux et des codes de conduite internes stricts sont d'un précieux renfort ici) ainsi que la violence en milieu de travail réduiront le stress occasionné par ces comportements. Enfin, l'entreprise peut prendre de nombreuses initiatives pour prévenir le stress, notamment en mettant en place des mesures qui favorisent un équilibre entre la vie familiale, professionnelle et personnelle. Cinq mesures sont susceptibles de favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle : des horaires de travail flexibles, le partage des tâches (par exemple, deux employés se partagent un même poste de travail), le télétravail (qui réduit le stress et le temps liés aux déplacements), des congés pour raisons personnelles (qui permet de prendre soin de ses proches, par exemple) et les garderies en milieu de travail.

-Se Soustraire aux facteurs de Stress :

La suppression du facteur de stress est peut-être la solution idéale, mais elle n'est pas souvent réalisable. Une autre option consiste à soustraire les employés au facteur de stress de façon temporaire ou permanente. On parle de retrait permanent quand un employé est muté à un poste qui correspond davantage à ses compétences et à ses valeurs.

-Changer sa perception de la situation stressante :

Souvent, la situation stressante est, on l'a dit, affaire de perception. Il faut donc essayer d'y travailler. Il ne s'agit pas de nier les risques ou d'autres facteurs de stress, mais plutôt de redéfinir le problème autrement en changeant les paramètres. Par exemple, on peut renforcer sa confiance en soi de manière à

percevoir les difficultés professionnelles comme un défi et non comme une menace. L'humour peut aussi améliorer nos perceptions en allégeant la situation.

-Maîtriser Les effets du Stress :

Les effets du stress nocif peuvent être également maîtrisés grâce à des activités physiques ou de relaxation, qui permettent de réduire la tension et la pression artérielle.

-Recevoir un soutien social :

Le soutien que nous offrent les collègues, les supérieurs, la famille, les amis et d'autres personnes est également l'un des outils de gestion du stress les plus efficaces. Une étude récente montre que des employés dont le patron manifestait de l'empathie présentaient des symptômes de stress moins fréquents que ceux dont le supérieur se montrait peu enclin à comprendre autrui.

Soutien social réduit le stress d'au moins trois façons. Tout d'abord, les encouragements reçus d'autrui relèvent l'estime de soi, ce qui donne le regain d'énergie nécessaire pour affronter une situation stressante. Ensuite, les conseils de nature professionnelle permettent d'interpréter différemment la situation stressante et de la dominer (par exemple, quand des collègues s'expliquent comment procéder avec des clients difficiles). Enfin, le soutien émotionnel des autres (grâce à leur capacité d'empathie) allège souvent les inquiétudes.

3-4- L'implication organisationnelle :

3-4-1- Définition :

Selon Mery et Allen (1991) : Définissent comme : « Le reflet d'un état psychologique qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance. »

3-4-2-Concept :

Le concept d'implication organisationnelle a connu de nombreuses définitions dictées par les points de vue des différents chercheurs et leurs champs d'action. En effet, certains chercheurs voient le concept comme un phénomène psychosocial (approche comportementale), tandis que d'autres le considèrent comme une attitude (approche attitudinale). L'implication dans l'organisation, selon une approche globale :« traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise. Elle représente donc une prédisposition à agir et résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation, l'implication organisationnelle est un processus (Jarnias, 2005).

Les travaux d'Allen et Meyer qui sont la référence en matière d'implication organisationnelle la considèrent comme un état psychologique pouvant comprendre la composante valeur – congruence (relatif à l'attitude), et d'autres composantes comme le désir, le besoin ou l'obligation de rester membre au sein de l'organisation. L'état psychologique tel qu'ils le décrivent est partiellement différent de l'attitude. Ils donnent ainsi la définition suivante à l'implication : «un ensemble de prédispositions mentales ou état psychologique (sentiments, et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation (Charles- Pauvers et Commeiras, 2002). Leur modèle retient trois composantes : affective, calculée et normative.

L'implication organisationnelle est un concept très ancien qui a été introduit par Foote en 1951 puis étudié par Becker en 1960. Ensuite, il n'a plus connu de lendemain jusqu'aux années 1970 où il était remis en selle par Steers et Porter. En 1970, Mowday, Porter et Steers ont proposé le concept d'implication organisationnelle comme un concept psychologique plus global que la culture d'entreprise. A la fin des années 1980, les Canadiens Allen et Meyer ont affiné les travaux sur l'implication organisationnelle en proposant d'autres approfondissements. En France, nous trouvons M. Thévenet à partir des années 1990.

Le besoin de rester : l'approche centrée sur les coûts perçus en cas de départ
L'implication se produit quand un individu qui a fait un investissement (<i>side-bet</i>) relie la protection de ses intérêts à une certaine ligne de conduite. (Becker, 1960, p.32)
Le profit retiré du maintien d'une participation et le coût associé à son interruption. (Kanter, 1968)
Un phénomène structurel qui intervient à la suite des transactions entre un individu et l'organisation et des modifications des investissements dans le temps. (Hrebiniak et Alutto, 1972, p.556)
Le désir de rester : l'approche centrée sur le lien affectif
L'attachement d'un individu en termes d'affection et d'émotion à un groupe (Kanter, 1968)
Le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus proches et intégrés (Hall, Schneider et Nygren, 1970, p. 176-177)
Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation (Sheldon, 1971, p.143)
L'implication est une attitude complexe qui peut être morcelée en trois composantes : a) un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation, (b) un sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans ses fonctions d'organisation, et (c) un sentiment de loyauté et d'affection pour l'organisation qui se manifeste par une réticence à la quitter pour d'autres opportunités (Buchanan, 1974, p. 340)
Un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et valeurs et à l'organisation pour son propre intérêt en dehors de sa valeur purement instrumentale. (Buchanan, 1974, p. 533)
La force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication en son sein (Porteret <i>al</i> , 1974, p. 604)
La force relative de l'identification d'un individu ainsi que son engagement à l'organisation (Mowdayet <i>al.</i> , 1982, p.27)
L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspective de son organisation (O' Reilly et Chatman, 1986, p. 493)
;
L'obligation de rester : l'approche centrée sur la responsabilité morale
L'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le poussent à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p.421)

Les salariés impliqués considèrent qu'il est conforme à la morale de rester dans l'entreprise, indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction procurée par l'entreprise au cours des années (Marsh et Mannari, 1977, p.59)
Les comportements d'implication sont des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et/ou normatives relatives à l'objet de l'implication (Wiener et Gechman, 1977, p.48)
Les définitions plus générales
Le lien qui unit un individu à son organisation (Mathieu et Zajac 1990, p.171)
Le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation. (Allen et Meyer, 1996, p. 252).

Tableau n°7 :Les définitions de l'implication organisationnelle d'après Allen et Meyer(1996), Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009) et Colle (2006).

3-4-3- Les différentes facettes de l'implication :

3-4-3-1-L'implication envers l'emploi :

L'implication envers l'emploi correspond à quatre construits différents. Il s'agit de (Lapalme et Doucet, 2004) : L'engagement dans l'emploi (Job involvement), L'engagement dans la tâche (Task involvement), L'implication envers l'emploi (job commitment), Et l'implication de l'employé (employee commitment). L'engagement dans l'emploi (job involvement) étant le construit le plus étudié, c'est celui sur lequel nous allons nous attarder. L'engagement dans l'emploi, que l'on retrouve aussi souvent sous le terme d'engagement au travail et parfois d'implication au travail traduit le lien entre un individu et son emploi (Charles-Pauvert et Commeiras, 2002). La diversité des termes pour évoquer cette relation complexifie sa compréhension. En effet, sont utilisés de manière indifférente les termes de travail et d'emploi alors qu'ils correspondent à des cibles différentes (Lapalme et Doucet, 2004). Ainsi l'engagement dans un emploi (job) particulier n'a pas la même signification que l'engagement au travail (work) qui est plus général et correspondrait davantage à la valeur que l'individu accorde au travail dans sa vie (Kanungo, 1982).

L'engagement dans l'emploi correspond à « l'identification psychologique d'un individu avec un emploi particulier » (Kanungo, 1982) et est donc plus

spécifique que la vision de Lodahl et Kejner (1965) qui utilisent de manière indifférente les termes d'emploi et de travail.

Pour ces derniers, l'engagement dans le travail correspond aussi bien à l'identification de la personne avec son travail qu'à l'importance qu'elle accorde à son travail de manière générale.

3-4-3-2-L'implication envers la profession :

L'implication envers la profession est parfois confondue avec l'implication dans le métier ou dans la carrière. Ainsi, Blau (1985) définit l'implication envers la carrière comme « l'attitude d'une personne envers sa profession ou son métier ». Cette définition de l'implication envers la carrière ne tient pas compte de la spécificité de ces trois construits, souvent considérés comme interchangeables et qui pourtant se distinguent (Aryee et Tan, 1992 ; Lapalme et Doucet, 2004). L'implication envers la carrière (career commitment) : Pour Greenhauss (1971) l'implication envers la carrière reflète l'importance que l'individu accorde à sa carrière dans sa vie. Elle correspond à trois éléments principaux (Greenhauss et Sklarew, 1981) qui sont relatifs : " Au fait de donner la priorité au travail et à sa carrière dans sa vie, " À la planification de sa carrière et, " À l'attitude générale qu'on adopte envers son travail.

L'implication dans le métier (occupational commitment) : Elle correspond à l'implication dans l'activité principale qu'un individu exerce dans sa vie. Dès lors, elle se distingue de l'implication dans la carrière puisqu'elle ne s'intéresse pas à la planification de carrière tout au long de la vie active de l'individu et de l'implication envers l'emploi. (Meyer, Allen et Smith, 1993). L'implication professionnelle (professional commitment) : Plus restrictive que la notion de métier, la notion de profession néglige les autres métiers et/ou vocations qui peuvent faire partie d'une carrière puisqu'elle ne concerne que les salariés spécialisés (Aryee et Tan, 1992). Ces salariés spécialisés sont des professionnels qui détiennent des compétences et des savoir-faire spécifiques qui leur permettent de réaliser ce qu'ils ont à faire (Witt, 1993).

3-4-3-3-L'engagement professionnel :

Apparu assez récemment dans la littérature relative à l'épuisement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2004), ce concept correspond à un état d'esprit généralement positif qu'un individu adopte vis-à-vis de son travail (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, et Schaufeli, 2001). Contrairement à l'implication, ce lien avec le travail n'est pas focalisé sur un objet, un évènement, un individu ou un comportement particulier (Schaufeli et Bakker, 2004). Beaucoup plus général, ce concept multidimensionnel est défini à travers les notions de vigueur, dévouement et absorption (Gonzalez-Roma et al. 2006). La vigueur est déterminée par des niveaux élevés d'énergie et de résistance mentale.

Le dévouement, lui, est caractérisé par des sentiments positifs d'enthousiasme, d'inspiration et de fierté envers son travail. Considérée comme centrales dans le concept d'engagement au travail, ces deux dimensions sont théoriquement l'opposé de l'épuisement professionnel.

L'absorption, quant à elle, correspond à un état de concentration tel que l'individu ne voit pas le temps passer lorsqu'il travaille et qu'il éprouve des difficultés à s'en détacher. Proche de l'état de « flow » développée par Csikszentmihalyi (1975), l'absorption est assez proche d'une des dimensions de l'implication proposée par Brickman (1987). Les concepts d'implication et d'engagement sont pourtant bien différents et sont censés s'influencer. Ainsi, l'engagement influencerait sur l'implication organisationnelle (Hakanen et al. 2008).

3-4-4- Les principaux modèles de l'implication organisationnelle :

	Auteurs	Dimensions	Travaux fondateurs	Avantages principaux	Limites principales
Modèles dans la lignée de Porter et ses collègues (1974)	Porter et ses collègues, 1974	Affective		Instrument de mesure le plus populaire (OCQ) A inspiré de nombreux modèles	Ne s'intéresse qu'à la dimension affective

	Angle et Perry (1981)	Valeur Maintien	OCQ (Porter <i>et al.</i> , 1974).	Mise en évidence des deux sous dimensions de l'OCQ	Simpliste
	Mayer et Schoorman (1992)	Valeur Continue	Distinction motivationnelle (March et Simon, 1958)	Mise en avant des motivations source d'implication	Simpliste
Modèles intégrateurs des dimensions affectives et Instrumentales	O'Reilly et Chatman (1986)	Soumission Identification Internalisation	Kelman (1958)	Intégration des visions instrumentales et affectives	L'identification et l'internalisation sont difficiles à distinguer Manque de fiabilité de l'échelle relative à la soumission Dimensions insuffisamment approfondies
	Penley et Gould (1988)	Calculée Morale Aliénation.	Dimension instrumentale et affective d'Etzioni (1961, 1975)	Intégration des visions instrumentales et affectives.	Redondance des dimensions aliénante et calculée.
Modèles intégrateurs centrés sur les états d'esprit	Meyer et Allen (1991)	Affective Continue Normative	(Porter <i>et al.</i> , 1974) « Sidebet » de Becker (1960) Wiener (1982)	Intégration des approches de la littérature Mise en avant de la coexistence des dimensions	Problème de distinction des dimensions normative et affective La définition de la dimension affective ne devrait pas intégrer l'idée d'identification (risque de confusion) Double dimension de la dimension continue
	Jarosek <i>al.</i> 1993	Affective Continue Morale	Affectémotion « Side-Bet » de Becker (1960) Etzioni (1975) (internalisation des normes et Identification)	Intégration des approches de la littérature Dimension affective centrée sur l'émotion Questionnaire qui comporte peu d'items	N'a pas suscité l'engouement de celui de Meyer et Allen

Tableau n°8 : Synthèse des modèles principaux de l'implication organisationnelle.

3-4-5- Les mécanismes de l'implication organisationnelle :**-Les processus liés à l'implication affective :**

La dimension affective de l'implication peut s'expliquer à partir de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), de la norme de réciprocité (Gouldner,

1960), et de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978). La théorie des échanges sociaux permet d'expliquer un certain nombre de comportements et attitudes au travail comme le contrat psychologique, le support organisationnel perçu, la justice organisationnelle perçue ou encore le leadership (Cropanzano et Mitchell, 2005). Que l'échange social soit appréhendé en termes de liens interpersonnels ou de transactions (Cropanzano et Mitchell, 2005), il implique généralement une série d'interactions produisant des obligations (Emerson, 1976).

La norme de réciprocité est fondamentale dans la théorie des échanges sociaux (Cropanzano et Mitchell, 2005) puisqu'elle renforce le respect des obligations et le sentiment de redevabilité (Coyle-Shapiro, Parzefall, 2005). Cette norme part du principe que les individus ont ce qu'il mérite (Gouldner, 1960). Ainsi, un individu aidera celui qui l'a aidé et se sentira plus ou moins redevable en fonction des conditions dans lesquelles l'aide a été fournie (Greenberg, 1980, Coyle-Shapiro, Parzefall, 2005). Par exemple, si l'individu a apporté son aide dans des conditions qui lui étaient défavorables ou de manière gratuite, volontaire ou encore lorsque la personne qui la reçoit est véritablement dans le besoin, le bénéficiaire de l'aide se sentira d'autant plus redevable.

En se basant sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978), qu'ils mobilisent à travers le concept de prestige externe perçu, Guerrero et Herrbach (2009) expliquent le développement de l'implication organisationnelle. Ainsi, « le prestige externe que perçoit un employé de son organisation est propice à l'identification organisationnelle parce qu'il confère un statut social qui est bénéfique aux employés – un statut qui leur permet de se définir en tant que membres de l'organisation, et donc qui renforce leur estime de soi du fait de leur appartenance et identification à quelque chose de valeur » (Guerrero et Herrbach, 2009). La perception de l'estime de soi étant un antécédent important de l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1996), il n'est, dans ces conditions, pas étonnant que le prestige externe perçu soit un

important prédicteur de l'implication organisationnelle (Guerrero et Herrbach, 2009).

-Les processus liés à l'implication normative :

Si la dimension normative de l'implication organisationnelle s'explique, elle aussi, à partir de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), et de celle de l'identité sociale (Tajfel, 1978), cette dernière joue un rôle prépondérant dans le développement de la dimension normative grâce au concept de socialisation. Ainsi, à la lumière de la socialisation et donc de la dimension normative, l'individu reste dans l'organisation parce qu'il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que c'est la seule chose à faire. L'implication organisationnelle normative est donc le résultat d'une socialisation antérieure à l'emploi (familiale, scolaire, etc.) mais aussi d'une socialisation qui commence dès la prise de poste : la socialisation organisationnelle, tout comme la socialisation personnelle constitue donc une des sources de développement de l'implication organisationnelle normative (Ashforth and Saks, 1996 ; Ashforth et al., 1998 ; Baker and Feldman, 1990 ; Mitus, 2006 ; Cohen et Veled-Hech, 2010)

Les processus liés à l'implication continue :

La dimension continue comprend deux dimensions : La première correspond aux sacrifices que l'individu devrait réaliser s'il devait quitter l'organisation. Instrumental ou motivationnel (Vandenberghe et al., 2007), ce sacrifice pouvant être financier, il se fonde sur la théorie des investissements développée par Becker (1960). Dès lors, le lien à l'organisation se renforce au fur et à mesure des investissements réalisés, qui pourraient être perdus si ce lien devait cesser. La seconde reflète le manque d'alternative offerte à l'individu et qui l'oblige à rester dans son emploi. L'individu ressent donc des difficultés à trouver un emploi doté des mêmes avantages dans une autre organisation. Dès lors, elle correspond à un ensemble de perceptions négatives qui concernent les opportunités offertes par l'environnement et la perception qu'en a l'individu (Vandenberge et al., 2007 ; Vandenberghe et al., 2009).

Résumé :

L'ajustement professionnel des salariés est essentiel pour assurer l'implication, productivité, au sein des organisations. Les dimensions de l'ajustement sont des concepts clés dans la psychologie du travail. Et est important de comprendre comment le stress, l'implication et la performance peuvent interagir pour influencer la santé mentale, la motivation et le bien-être des salariés. Le stress fait référence à la réponse d'un individu à des exigences perçues comme excessives ou menaçantes, qui peuvent affecter le bien-être émotionnel et physique. L'implication reflète la motivation et l'attachement d'un individu dans l'exécution de ses tâches et son attachement à l'organisation. Les trois dimensions sont interconnectées et peuvent influencer la satisfaction au travail et le bien-être général de l'individu. Un ajustement adéquat favorise une meilleure qualité de vie au travail et des résultats plus positifs pour l'organisation.

Chapitre IV :

Présentation de lieu d'enquête et la démarche méthodologique

-Préambule

4-1-Présentation de l'organisme d'accueil

4-2- Le modèle conceptuel de la recherche.

4-2-1- La méthode utilisée.

4-2-2- Technique de recherche.

4-2-3- Les étapes de la recherche.

4-2-4- Population d'étude.

4-2-5- Échantillon d'étude.

4-2-6- Les outils statistiques utilisés.

- Résumé du chapitre.

- **Préambule :**

La finalité de ce chapitre est de présenter l'organisme d'accueil, à savoir « Les Moulins de la Soummam Sidi-Aich » en mettant en avant son histoire, ses ressources, ses services, ses principaux produits fabriqués.

Il abordera ainsi ce chapitre le cadre méthodologique et les étapes de l'enquête sur le terrain, la pré-enquête, la méthode de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments de mesure et enfin la collecte des données.

4-1-Présentation de l'organisme d'accueil :

- Définition et décret de création de l'entreprise :

Complexe Industriel & Commercial « Les Moulins de la Soummam sidi-Aich Béjaïa »

La Société Nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965. En novembre 1982, elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, ce qui a donné naissance : ENIAL (Entreprise Nationale de développement des Industries Alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'Industries Alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaire et dérivés.

Cette filiale est composée de deux unités de Production Sidi Aich et Kherrata. Pour l'unité de production de Sidi-Aich, elle est située au Nord-Ouest de la wilaya de Bejaïa à une distance de 45km pour des raisons stratégiques. Elle est délimitée par les daïras : AMIZOUR au EST, ADEKAR au NORD, SEDOUK au SUD et AKBOU au OUEST, et plus précisément près de la gare S.N.T.F. Elle est implantée sur une surface de 6 hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes CMC

DIRAVENA pour le génie civil et OCRIM CREMORA pour le génie mécanique. Elle est entrée en production en juillet 1982.

Le moulin a été rénové à 100% avec extension de capacité vu que sa production est portée à 3000 quintaux par jour de blé trituré. Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacité de production de 4400 quintaux par jour de blés triturés. Cette dernière est entrée en production à la fin du premier semestre 1995. A partir du 01/10/1997, L'ERAD Sétif a procédé à la création de la filiale « Les Moulins de Soummam /SPA » au capital de 891.310.000 DA dont le siège social est implanté à Sidi Aich pour des raisons de rentabilité économique.

✓ Activité et capacité de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Son activité principale est la transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés tel que : Semoule supérieure, Semoule courante, Farine supérieure, Farine panifiable, farine de blé dur. Sa capacité de trituration est de 7400 quintaux par jour, dont :

✚ 1500 QX blés tendre trituré donne de la farine.

✚ 1500 QX blés durs trituré donne de la semoule.

Sa capacité de stockage de matière première est de 12500qx de blés, alors que sa capacité de stockage est de 15000 QX environ. L'effectif actuel (2011), de l'unité est de 170 agents repartis entre les deux unités de la filiale (116 salariés à l'unité de Sidi-Aich et 54 à l'unité de Kherrata).

-Les catégories des clients :

- ✚ Grossistes ;
- ✚ Détaillants ;
- ✚ Boulangers ;
- ✚ Consommateurs ;
- ✚ Éleveurs ;
- ✚ Fabriquants aliments de bétail ;
- ✚ État et démembrements.

- ✓ Structure et missions de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

La structure d'organisation : le Groupe AGRODIV Filiale Céréales des Hauts Plateaux Ex. ERIAD SETIF (se situant sur un segment stratégique) met en œuvre un flux de travail qui va de la production des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Le découpage des responsabilités y est conçu de manière à respecter les compétences spécifiques que le processus interne requiert pour être mené à bien. La forme de structuration projetée sera de type fonctionnel évolué.

- ✓ Domaines d'activité : Industrie Agroalimentaire, transformation des céréales (Blé dur et Blé tendre) et commercialisation des produits finis et dérivé.
- ✓ Game de produits proposés par les moulins de la Soummam :
 - Semoule Extra de blé dur.
 - Semoule extra de blé dur destinée à la fabrication des pâtes alimentaires.
 - Semoule spéciale couscous.
 - Semoule grosse de blé dur.
 - Semoule courante de blé dur.
 - Semoule secondaire de blé dur dite 3SF.
 - Semoule complète de blé dur.
 - Farine complète de blé dur.
 - Farine supérieure de blé tendre.
 - Farine panifiable de blé tendre.
 - Son du blé dur et de blé tendre.

4-2-Le modèle conceptuel de la recherche :

L'enquête sur le terrain constitue une phase cruciale dans la méthodologie de recherche, permettant d'obtenir des données empiriques et de vérifier les hypothèses formulées. Dans cette section, nous détaillerons les différentes

étapes méticuleusement planifiées et exécutées pour garantir la validité et la fiabilité des résultats de notre étude.

4-2-1- La méthode utilisée :

La partie pratique constitue le pilier sur lequel repose l'application concrète des concepts théoriques et des connaissances acquises. Cette section offre une opportunité unique d'Explorer, d'analyser et de mettre en œuvre les principes étudiés dans un contexte réel, mais pour la réalisation, il faut suivre une méthode bien précise. Car chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but trace. En expliquant les étapes clés, les procédures, les techniques et les outils employés pour collecter et analyser les données.

Selon Angers Mauris 1997 : « la méthode est un ensemble des procédures des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat ».

Notre étude porte sur l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés, car pratique : « Agro-dive Sidi Aich-Béjaia»

Nous avons beaucoup plus basé sur l'analyse quantitative, qui se définit comme une approche de recherche qui se concentre sur la collecte et l'analyse de données numérique pour établir des modèles, des relations de cause à effet, et des généralisations statistiques, cette méthode implique l'utilisation de technique statistique et mathématiques pour quantifier et mesures de phénomène, des variables et des relations dans un cadre de la recherche scientifique

Selon Maurice Angers, la méthode quantitative est une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinal du genre (plus grand ou plus petite) ou numérique avec usage de calcul. La plupart des recherches en science humaine et social utilisent les mesures il est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyenne, ou plus généralement, d'outils qu' fournit la statistique

Ainsi, « le principe général est de vérifier si les valeurs observées pour une variable indépendante semblent être liées aux valeurs observées pour une variable dépendante » (Mongeau, 2008)

Donc la méthode quantitative occupe une place essentielle dans la recherche scientifique, offrant des outils précis et rigoureux pour mesurer, quantifier et analyser les phénomènes étudiés. Nous présentons, ci-dessous, l'ensemble des outils qui ont constitué le Protocole de recherche pour l'échantillon de 70 travailleurs.

4-2-2-Techniques de recherche utilisée :

Dans notre étude nous avons opté pour un questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique pour le genre de recherche corrélationnelle comme dans la nôtre.

Selon Claude Jean le questionnaire est « technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de construire des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques » (Claude, 1982)

Notre questionnaire est conçu d'une forme d'échelle qui comporte (45) questions réparties en trois axes principaux. Le premier est consacré aux données personnelles des salariés avec 5 items sur lesquelles nous nous baserons dans l'analyse de nos hypothèses posées depuis le début de notre recherche. Le deuxième axe touche à la première variable qui est « la socialisation organisationnelle » et pour cela nous avons adopté le modèle de Hauther et ses collègues 2003, d'un nombre de 24 items sont consacrés à la mesure de niveau de respect de socialisation organisationnelle au sein de la CIC Agro-Div Sidi-Aich-Bejaia par ailleurs cela nous permet de juger la présence ou absence de la socialisation organisationnelle. Le troisième axe comprend la deuxième variable qui est l'ajustement professionnel des salariés dont nous avons adopté une échelle de 21 items répartis selon trois dimensions de l'ajustement professionnel. La performance au travail, stress perçus, implication affective.

4-2-3- présentation de l'échelle de socialisation organisationnelle :

Nous avons opté pour l'échelle de Hauther 2003 car il permet de défragmenter notre variable en trois dimensions à traiter :

- Socialisation par rapport à l'organisation.
- Socialisation par rapport au groupe de travail.
- Socialisation par rapport à la tâche.

Tableau n°9 : Les dimensions de la socialisation organisationnelle :

N°	Les dimensions de la SO	N° items
1	Socialisation par rapport à l'organisation	(1-4-7-10-13-16-19-22)
2	Socialisation par rapport au groupe de travail	(2-5-8-11-14-17-20-23)
3	Socialisation par rapport à la tâche	(3-6-9-12-15-18-21-24)

4-2-3-1-La validité et la fiabilité :

a- La validité : La validité d'une recherche tient à la correspondance entre les termes ayant servis à sa définition et ce que nous avons effectivement rapporté de la réalité observée. Ainsi si nous voulons connaître le degré d'intérêt que nous observons pour une population et que nous observons uniquement le nombre de manifestations publiques de cet intérêt, nous pouvons critiquer parce qu'il s'agit d'une partie seulement du phénomène et qu'il faudrait d'autres types d'observation par rapport aux formulations. Plus les données recueillies ne rendent compte de ce que nous nous voulions étudier, plus grande est la validité de la recherche (Angers, 1997).

Tableau n° 10 : Présentation de la validité de la socialisation organisationnelle.

Afin de mesurer la validité nous avons opté pour le calcul de la cohérence inter-élément qui est simulé dans le tableau suivant :

Chapitre IV : Présentation de lieu d'enquête et la démarche Méthodologique suivi

Matrice de corrélation inter-éléments																								
	SOC1	SOC2	SOC3	SOC4	SOC5	SOC6	SOC7	SOC8	SOC9	SOC10	SOC11	SOC12	SOC13	SOC14	SOC15	SOC16	SOC17	SOC18	SOC19	SOC20	SOC21	SOC22	SOC23	SOC24
SOC1	1,000																							
SOC2	0,663	1,000																						
SOC3	0,668	0,724	1,000																					
SOC4	0,701	0,781	0,841	1,000																				
SOC5	0,718	0,844	0,709	0,704	1,000																			
SOC6	0,574	0,647	0,789	0,771	0,686	1,000																		
SOC7	0,511	0,744	0,801	0,659	0,781	0,695	1,000																	
SOC8	0,528	0,576	0,732	0,621	0,641	0,639	0,837	1,000																
SOC9	0,518	0,791	0,792	0,726	0,836	0,809	0,889	0,796	1,000															
SOC10	0,595	0,827	0,843	0,737	0,797	0,840	0,870	0,752	0,933	1,000														
SOC11	0,577	0,667	0,740	0,727	0,739	0,756	0,807	0,870	0,826	0,802	1,000													
SOC12	0,630	0,767	0,713	0,775	0,716	0,688	0,762	0,750	0,761	0,805	0,835	1,000												
SOC13	0,667	0,610	0,716	0,686	0,692	0,747	0,732	0,666	0,788	0,749	0,768	0,694	1,000											
SOC14	0,004	0,018	0,037	0,025	0,060	0,037	0,081	0,085	0,080	0,059	0,085	0,052	0,077	1,000										
SOC15	0,518	0,751	0,797	0,667	0,799	0,648	0,932	0,783	0,872	0,845	0,833	0,826	0,739	0,084	1,000									
SOC16	0,643	0,681	0,889	0,771	0,703	0,720	0,824	0,794	0,798	0,833	0,804	0,812	0,714	0,058	0,867	1,000								
SOC17	0,565	0,677	0,800	0,766	0,779	0,838	0,771	0,728	0,893	0,846	0,831	0,729	0,773	0,070	0,773	0,826	1,000							
SOC18	0,630	0,680	0,680	0,794	0,658	0,725	0,630	0,683	0,672	0,688	0,763	0,838	0,632	0,041	0,688	0,790	0,758	1,000						
SOC19	0,651	0,697	0,673	0,716	0,714	0,756	0,710	0,750	0,717	0,773	0,836	0,855	0,658	0,066	0,711	0,766	0,773	0,902	1,000					
SOC20	0,669	0,653	0,663	0,687	0,759	0,736	0,744	0,777	0,738	0,688	0,801	0,671	0,741	0,067	0,691	0,723	0,786	0,830	0,830	1,000				
SOC21	0,166	0,183	0,168	0,159	0,191	0,189	0,194	0,174	0,204	0,211	0,185	0,176	0,181	0,006	0,185	0,181	0,195	0,176	0,199	0,198	1,000			
SOC22	0,702	0,834	0,678	0,661	0,847	0,770	0,776	0,630	0,806	0,865	0,730	0,779	0,744	0,055	0,773	0,739	0,748	0,740	0,844	0,773	0,219	1,000		
SOC23	0,627	0,739	0,743	0,814	0,815	0,787	0,774	0,784	0,852	0,809	0,883	0,859	0,786	0,067	0,792	0,781	0,884	0,838	0,842	0,817	0,185	0,784	1,000	
SOC24	0,639	0,744	0,790	0,863	0,696	0,840	0,717	0,728	0,790	0,837	0,834	0,884	0,740	0,042	0,729	0,813	0,829	0,894	0,881	0,767	0,185	0,785	0,839	1,000

Source : Output de SPSS de la présente recherche.

Selon le tableau ci -dessus, la corrélation inter-item est positif et se varie entre $r=0,004$ et $r=0,93$ qui représente un niveau élevé est entre Soc23 et Soc18 qui est $r=0,93$. Par contre le niveau le plus faible est entre Soc 01 et Soc 14 qui est $r= 0,04$.

La fiabilité : est une qualité liée à l'instrument construit en fonction des objectifs de la recherche, qui garantit la justesse des résultats. Un instrument sera jugé fidèle ou fiable, lorsque utilisé aux prés de sujets équivalents, mais pour un chercheur différent, il produit le même résultat (Angers, 1997).

Dans notre recherche, nous avons opté pour le calcul de Alpha de Cronbach qui est simulé dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : Présentation de la fidélité pour la socialisation organisationnelle

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	24

Source : Output de SPSS de la présente recherche.

Chapitre IV : Présentation de lieu d'enquête et la démarche Méthodologique suivi

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous retenons que la fidélité du construit du : « socialisation organisationnelle » est très élevé, et représenté par ALPHA de Cronbach ($\alpha=0,910$).

Tableau n°12 : Présentation de la validité de la dimension stress :

Matrice de corrélation inter-éléments									
	AJT1	AJT2	AJT3	AJT4	AJT5	AJT6	AJT7	AJT8	AJT9
AJT1	1,000								
AJT2	0,272	1,000							
AJT3	0,393	0,502	1,000						
AJT4	0,249	0,612	0,648	1,000					
AJT5	0,158	0,436	0,310	0,227	1,000				
AJT6	0,455	0,004	0,062	-0,092	0,083	1,000			
AJT7	0,285	0,520	0,412	0,436	0,575	0,132	1,000		
AJT8	0,152	0,554	0,412	0,451	0,624	-0,031	0,564	1,000	
AJT9	0,322	0,478	0,453	0,531	0,215	-0,051	0,426	0,453	1,000

Selon le tableau ci-dessus, la corrélation inter-item est positif et se varie entre $r=0,04$ et $r=0,684$ qui représente un niveau élevé est entre AJT2 et AJT 3 qui est $r=0,64$. Par contre le niveau le plus faible est entre AJT 7et AJT5 qui est $r=0,04$.

Tableau 13 : Présentation de la validité de la dimensions efficacité :

Matrice de corrélation inter-éléments						
	AJT10	AJT11	AJT12	AJT13	AJT14	AJT15
AJT10	1,000					
AJT11	0,596	1,000				
AJT12	0,400	0,708	1,000			
AJT13	0,623	0,630	0,566	1,000		
AJT14	0,623	0,744	0,642	0,759	1,000	
AJT15	0,428	0,503	0,535	0,679	0,828	1,000

Selon le tableau ci-dessus, la corrélation inter-item est positif et se varie entre $r=0,82$ et $r=0,75$ qui représente un niveau élevé entre AJT 14 et AJT 13 par contre le niveau le plus faible se varie entre $r=0,42$ et $r=0,40$ qui représente un niveau faible entre AJT12 et AJT15.

Tableau 14 : Présentation de la validité de l'implication.

Matrice de corrélation inter-éléments

	AJT16	AJT17	AJT18	AJT19	AJT20	AJT21
AJT16	1,000					
AJT17	0,835	1,000				
AJT18	0,693	0,873	1,000			
AJT19	0,679	0,790	0,762	1,000		
AJT20	0,576	0,685	0,749	0,879	1,000	
AJT21	0,479	0,633	0,702	0,764	0,874	1,000

Selon le tableau ci-dessus, la corrélation inter-item est positif et se varie entre $r=0,879$ et $r=0,873$ qui est représenté avec un niveau élevé entre AJT17 et AJT20, par contre le niveau le plus faible est entre AJT et AJT qui est $r=0,47$ qui représente un niveau faible avec AJT 21.

Dans notre recherche nous avons opté pour le calcul de Alpha Cronbach qui simulé dans le tableau suivant :

Tableau n°15 : Présentation de la fidélité pour l'ajustement professionnel

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	21

Source : Output du SPSS de la présente recherche.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous retenons que la fidélité du construit du : « Ajustement professionnel » est très élevé, et représenté par ALPHA de Cronbach ($\alpha=0,883$).

4-3-Les étapes de la recherche (pré –enquête et enquête) :

a- La pré –enquête :

Dans tout objet de recherche la pré-enquête est une étape importante qui se présente comme une phase de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir les données nécessaires concernant notre thème (la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables à utiliser dans les hypothèses).

La pré-enquête est une étape très importante dans notre étude consiste à vérifier sur le terrain la pertinence de données sollicitées relativement à nos hypothèses elle permet de mieux connaître le terrain. On a l'occasion de faire l'observation pour élargir nos connaissances concernant notre thématique et son adéquation à la nature du terrain choisi.

Cette phase nous a permis d'explorer le terrain d'étude pour mieux déterminer les objectifs de notre recherche nous aussi permet d'établir un bon contact avec la population enquêtée ou nous avons rencontré certains salariés et discuter avec eux sur notre thématique de recherche, tout en expliquant l'objet de notre étude, cela nous a permis d'aboutir aux informations recherchées afin de cerner et clarifier notre problématique et élaborer nos hypothèses.

- **Les résultats de la pré enquête :**

- Conformité du terrain à notre thème qui porte l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés.
- Conformité de l'échantillon à notre étude.
- Validation de la technique de collecte des données.

b- L'enquête : C'est notre deuxième étape de recherche, elle nous a permis de collecter le maximum d'informations concernant le sujet de notre recherche. Elle a débuté au 01/04/2024, nous avons pu distribuer nos questionnaires aux prés des salariés Agro-div dès les premiers jours de l'enquête relevant des différentes catégories socioprofessionnelles.

2-4-Populations d'étude :

C'est une collection d'individus, d'objets, d'un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse. Ces individus peuvent être humains ou non : l'unité élémentaire c'est souvent en sciences sociales, une personne ; c'est parfois un groupe, une ville, un syndicat, un pays. Elle peut être aussi un mot, un paragraphe, un article etc. En conséquence tout travail d'échantillonnage implique une définition précise de la population à étudier et donc de ses éléments constitutifs. (Vallerand et al, 2000). Elle correspond aussi à

Chapitre IV : Présentation de lieu d'enquête et la démarche Méthodologique suivi

l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude.

Dans notre recherche nous avons visé les employés de CIC Agro-div Sidi-Aich-Béjaia.

Tableau N° 16 : la répartition de la population d'étude selon la CSP :

CSP	F	%
Cadre	56	21%
Maitrise	112	42%
Exécution	98	37%
Total	260	100%

Selon le tableau ci-dessus, le nombre total de la population d'étude est 260 salariés de toutes les catégories socio-professionnelles.

4-5-L'échantillon et ses caractéristiques :

- L'échantillon: se définit comme un ensemble de cas ou d'éléments choisis à partir d'un ensemble plus large, la population. En d'autres termes l'échantillon est tout simplement un sous-groupe d'une population. Ou un sous-ensemble d'une population. (Ouellet et al, 2010)

Nous avons opté pour une sélection aléatoire stratifiée de notre échantillon, nous avons opté pour un tri de 25% de la population globale de CIC Agro-div Sidi-Aich-Béjaia.

A cet effet notre échantillon fait 70 salariés sélectionnés à partir des questionnaires validés.

Tableau 17 : la représentation de l'échantillon selon le genre

Genre	F	%
Homme	46	65.7
Femme	24	34.3
Total	70	100

Nous constatons d'après ce tableau que le genre masculin représente 65,7% de l'échantillon d'étude, tandis que le genre féminin représente 34,3% de l'échantillon.

Selon ces données on constate qu'il y'a une différence de genre et que les hommes occupent une grande partie.

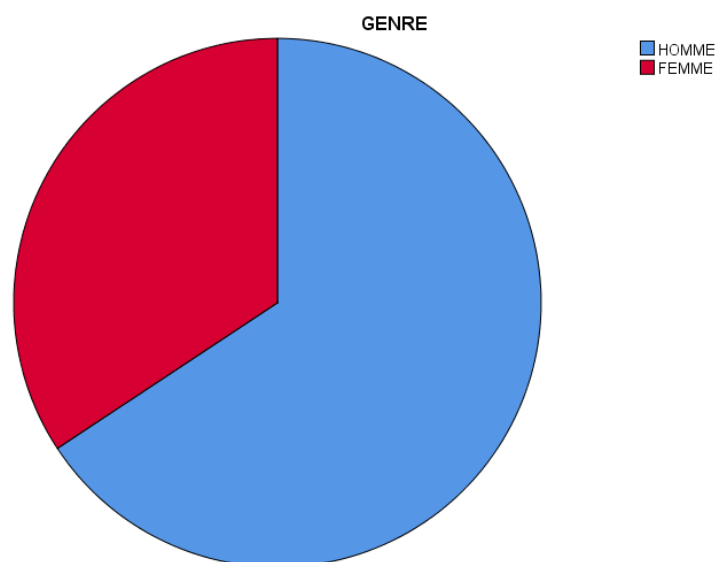


Figure 4 : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre.

Tableau 18: la représentation de l'échantillon selon l'Age :

Age	F	%
21-30	5	7.1
31-40	33	47.1
41-50	22	37.4
50 et plus	10	14.3
Total	70	100

Selon le tableau ci-dessus, qui est répartie en quatre catégorie d'âge, nous constatons la catégorie de [31-40] vient en première position avec un pourcentage de 47,1%, en deuxième position vient la catégorie de [41-50] avec un pourcentage de 37,4%, en troisième vient [21-30] avec un pourcentage 7,1%, en dernière position vient la catégorie [50 et plus] avec un pourcentage 7,1%.

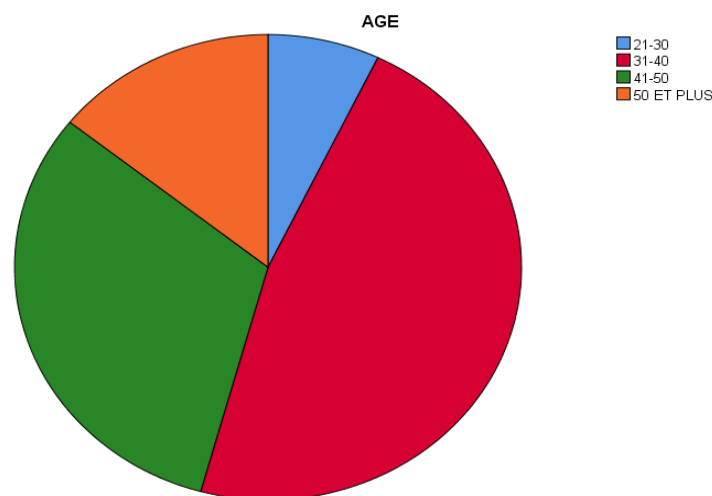


Figure 5 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.

Tableau 19: la représentation de l'échantillon selon les CSP :

CSP	F	%
Cadre	23	32.9
Maitrise	27	38.6
Exécution	20	28.6
Total	70	100

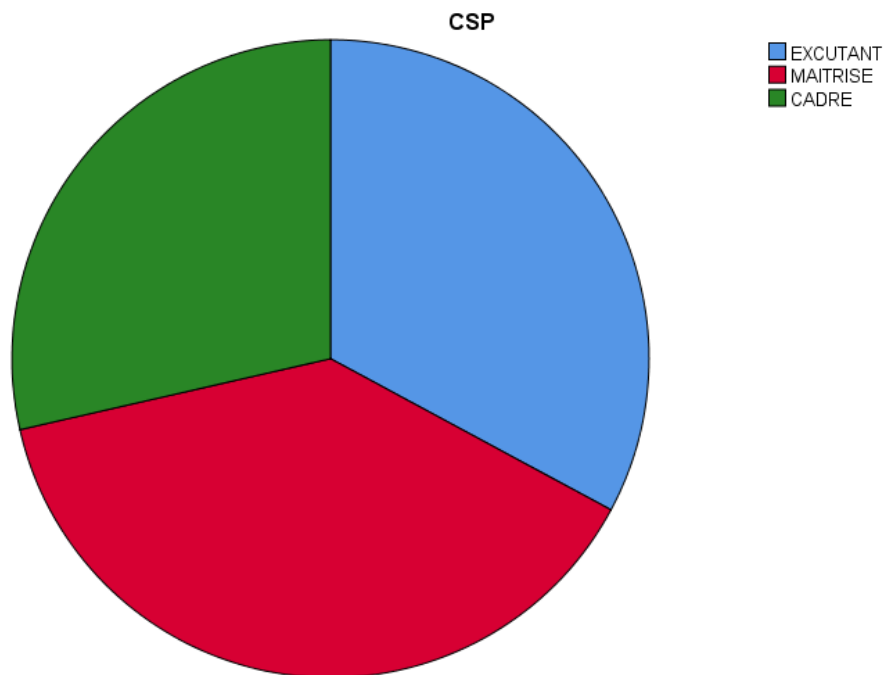


Figure6 : la répartition de l'échantillon selon la CPS.

Selon le tableau ci- dessus, nous relevons que la majorité sont des agents de maitrise avec un pourcentage de 38,6% pour une fréquence de 27, en deuxième position vient catégorie cadre avec un pourcentage de 32,9% et une fréquence de 23, en dernière position vient la catégorie exécution avec un pourcentage de 28,6% et une fréquence de 20% enquêté.

Tableau 20 : La représentation de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	F	%
1-8	10	14.3
9-16	42	60.0
17-24	13	18.6
25-32	5	7.1
TOTAL	70	100

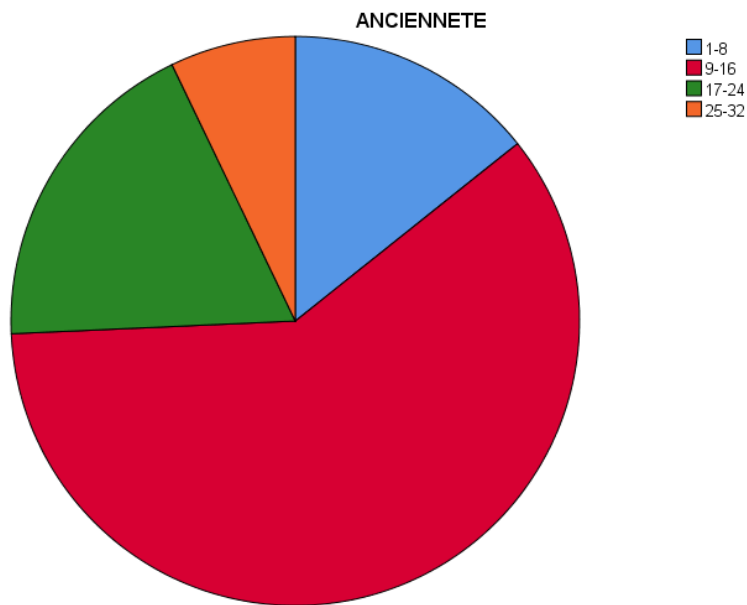


Figure 7 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Selon le tableau ci-dessus, vient en première position les enquêté qui ont une ancienneté entre [9-12] avec un pourcentage de 60%, en deuxième position ceux qui ont une ancienneté entre [17-24] avec un pourcentage de 18,6%, en troisième position vient [1-8] avec un pourcentage de 14,3%, en dernière position vient [25-32] avec un pourcentage de 7,1%.

Tableau N 21 : la représentation de l'échantillon selon la résidence.

Résidence	F	%
Rural	25	35.7
Semi rural	20	28.6
Urbain	23	32.9
?	2	2.9
Total	70	100

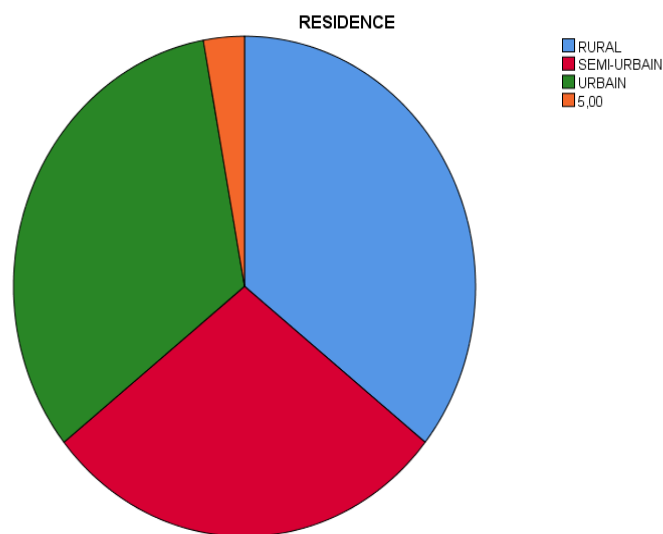


Figure 8 : La répartition de l'échantillon selon la résidence.

Selon le tableau ci- dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés réside dans le rural avec un pourcentage de 35,7%, ensuite vient l'urbain avec un pourcentage de 32,9%, en dernier semi urbain avec un pourcentage de 28,6%.

4-6-Les outils statistiques utilisés :

SPSS : Statistique package for social sciences, c'est un logiciel pour englober, organiser et analyser les données par la description d'une variable à partir d'un échantillon qui représente la population.

- **Les taux et les fréquences :** pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

-**La moyenne et écart type :** pour calculer le niveau de chaque variable de la socialisation, l'ajustement des salaires.

- **Le test d'Alpha Cronbach :** permet de mesurer la cohérence (la fiabilité) interne des items d'une même dimension, sa valeur varie (0-1) et il considère comme acceptable à partir de (0-donc on opte 0,60)

-**Anova :** Permet de voir si une variable numérique a des valeurs différentes en fonction de plusieurs groupes.

-**Coefficient de pearson :** C'est calculer la cohérence interne de chaque échelle ainsi pour calculer la corrélation entre les variables de notre recherche.

Résumé du chapitre :

Nous sommes parvenus ce chapitre à présenter notre lieu d'enquête qui est les Moulins de la Soummam Sidi-Aich- Bejaia, tout en présentant ses services, ses structures et missions, l'organigramme en général, de plus à présenter notre modèle conceptuel de notre recherche en expliquant la méthode de travail utilisée afin de recueillir les données concernant notre échantillon d'étude sur notre sujet de recherche.

Chapitre V:

Analyse et interprétation des données

- Préambule

5-présentation et analyse des résultats.

5-1- Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses

5-2- Analyse et interprétation des résultats relatifs à l'hypothèse générale.

5-3-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la deuxième hypothèse.

5-4 Analyse et interprétation des résultats relatifs à la troisième hypothèse.

5-5- Analyse et interprétation des résultats relatifs à la quatrième hypothèse.

5-6- Discussion et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses.

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons analyser les hypothèses de notre recherche en utilisant des tableaux statistiques et présenter les résultats obtenus, grâce à SPSS.

5- Analyse et interprétation des résultats :

Tableau 22: Analyse des résultats du premier axe : La socialisation organisationnelle

N	FDSC		DSC		INDECIS		DAC		TFDAC		Moyenne	Écart type	Le rang dans la dimension	Le rang de la dimension dans l'échelle
/	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
1	0	0	3	4,3	2	2,9	23	32,9	42	60	4,48	0,75	2	3= socialisation Par rapport à l'org
4	1	1,4	1	1,4	1	1,4	24	34,3	43	61,4	4,52	0,73	1	
7	2	2,9	2	2,9	0	0	30	42,9	36	51,4	4,37	0,87	7	
10	1	1,4	1	1,4	1	1,4	30	42,9	37	52,9	4,44	0,73	3	
13	2	2,9	3	4,3	1	1,4	29	41,4	35	50	4,31	0,92	8	
16	2	2,9	1	1,4	1	1,4	27	38,6	39	55,7	4,42	0,84	4	
19	1	1,4	1	1,4	5	7,1	27	38,6	36	51,4	4,37	0,80	6	
22	1	1,4	0	0	4	5,7	29	38,6	36	51,4	4,41	0,73	5	
											X= 35,35			
2	1	1,4	0	0	0	0	26	37,1	43	61,4	4,57	0,68	3	1= socialisation par rapport au groupe de travail
5	1	1,4	2	2,9	2	2,9	24	34,3	41	58,6	4,45	0,81	5	
8	2	2,9	5	7,1	2	2,9	23	32,9	38	54,3	4,28	1,08	8	
11	1	1,4	3	4,3	3	4,3	25	35,7	38	54,3	4,73	0,87	2	
14	1	1,4	1	1,4	1	1,4	28	40	38	54,3	5,02	4,78	1	
17	1	1,4	3	4,3	1	1,4	28	40	37	52,9	4,38	0,83	6	
20	1	1,4	3	4,3	4	5,7	26	37,1	36	51,4	4,32	0,88	7	
23	1	1,4	2	2,9	0	0	28	40	39	55,7	4,45	0,77	4	
											X= 35,88			
3	1	1,4	3	4,3	0	0	22	31,4	44	62,9	4,50	0,82	2	2= socialisation par rapport à la tâche
6	2	2,9	1	1,4	0	0	26	37,1	41	58,6	4,47	0,82	5	
9	1	1,4	2	2,9	2	2,9	29	41,4	36	51,4	4,38	0,80	8	
12	1	1,4	0	0	2	2,9	27	38,6	39	55,7	4,49	0,69	3	
15	2	2,9	1	1,4	1	1,4	28	40	38	54,3	4,41	0,84	7	
18	1	1,4	1	1,4	2	2,9	26	37,1	40	57,1	4,47	0,75	4	
21	2	2,9	0	0	3	4,3	27	38,6	37	52,9	5,12	6,1	1	
24	1	1,4	1	1,4	0	0	28	40		57,1	4,45	0,71	6	
											X= 35,65			

Dans les résultats obtenus dans le tableau n°22 nous remarquons que le niveau de socialisation organisationnelle est significative pour les salariés de la CIC Agro-div-Sidi-Aich-Béjaia et selon le classement des déterminants en remarque que la dimension socialisation par rapport au groupe au travail vient en première position avec une moyenne de (35,88), en deuxième position vient la dimension socialisation par rapport à la tâche avec une moyenne de (35,65), en dernière position vient la dimension de socialisation par rapport à l'organisation avec une moyenne de (35,35).

Tableau 23: Analyse des résultats du deuxième axe : Ajustement professionnel des salariés :

N	FDSC		DSC		INDECIS		DAC		TFDAC		Moyenne	écart type	Rang des items dans	Dimension
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
1	3	4,3	5	7,1	3	4,3	31	44,3	28	40	4,08	1,05	1	St St St St St St St St St
2	6	8,6	12	17,1	10	14,3	32	45,7	10	14,3	3,40	1,18	4	
3	8	11,4	17	24,3	4	5,7	26	37,1	15	21,4	3,32	1,35	5	
4	5	7,1	17	24,3	11	15,1	31	44,3	6	8,6	3,22	1,13	6	
5	25	35,7	23	32,9	4	5,7	13	18,6	5	7,1	2,28	1,32	9	
6	1	1,4	16	22,9	7	10	30	42,9	16	22,9	3,62	1,11	2	
7	4	5,7	20	28,6	16	29,9	23	32,9	7	10	3,12	1,11	7	
8	17	24,3	19	27,1	5	7,1	22	31,4	7	10	2,75	1,38	8	
9	6	8,6	13	18,6	6	8,6	37	52,9	8	11,4	3,40	1,72	3	
1	0	0	6	8,6	0	0	29	41,4	35	50	4,32	0,86	5	Ef Ef Ef Ef Ef Ef
2		0	0	0	4	5,7	24	34,3	42	60	4,54	0,60	1	
3	0	0	1	1,4	1	1,4	30	42,9	38	54,3	4,50	0,60	2	
4	0	0	6	8,6	6	8,6	26	37,1	32	45,7	4,20	0,92	6	
5	0	0	2	2,9	1	1,4	34	48,6	33	47,1	4,40	0,66	3	
6	1	1,4	2	2,9	2	2,9	30	42,9	35	50	4,37	0,80	4	
1	1	1,4	3	4,3	2	2,9	32	45,7	32	45,7	4,30	0,84	1	Imp Imp Imp Imp Imp Imp
2	2	2,9	10	14,3	1	1,4	25	35,7	32	45,7	4,07	1,14	2	
3	2	2,9	9	12,9	4	5,7	23	32,9	32	45,7	4,05	1,14	3	
4	6	6,8	13	18,6	6	8,6	37	52,9	8	11,4	4,04	1,19	4	
5	3	4,3	12	17,1	2	2,9	23	32,9	30	42,9	3,92	1,24	5	
6	11	15,7	8	11,4			23	32,9	28	40	3,70	1,48	6	

Source : output spss de la recherche actuelle.

Selon le tableau N°23 nous constatons pour la dimension de stress l'item n°1 qui stipule « Je suis détendue » avec $X=4,08$ et $S=1,05$ vient en première position, pour la deuxième position l'item n°6 qui stipule « je sens de l'énergie en moi » avec $X=3,62$ et $S=1,11$ puis en troisième position l'item n°5 qui stipule « je ne sais plus où je suis » avec $X=2,28$ et $S=1,32$.

Pour la dimension efficacité l'item n°2 qui stipule « Je sens que je contribue de façon efficace à mon organisation » vient en première position avec $X=4,54$ et $S=0,60$ puis l'item n°3 qui stipule « Je crois que je suis un bon salarié(e). » vient en deuxième position avec $X=4,50$ et $S=0,60$, en troisième position vient l'item n°6 qui stipule « Au travail, je suis sûr de mon efficacité. » avec $X=4,20$ et $S=0,92$.

Pour la dimension implication l'item n°1 qui stipule « Mon entreprise représente beaucoup pour moi. » vient en première position avec $X=4,30$ et $S=0,84$ puis l'item n°2 qui stipule « je me sens affectivement attaché à mon entreprise. » vient en deuxième position avec $X=4,07$ et $S=1,14$, en troisième position l'item n°6 qui stipule « je ressens vraiment que les problèmes de mon entreprise sont les miens. »

-Le niveau des variables :

Pour voir le niveau de la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés de la CIC Agro-div-Sidi-Aich-Bejaia, nous avons comparé la moyenne obtenue par rapport à la fourchette des niveaux de chaque variable dont nous simulé dans le tableau suivant :

Tableau n° 24 : Présentation des résultats relatifs au niveau de la socialisation organisationnelle et ajustement professionnel des salariés.

	N	Moyenne	Ecart type
Soc	70	106,9000	17,21320
AJUSTEMENT	70	79,6857	12,56005
N valide (liste)	70		

Selon tableau N°24 et la fourchette des niveaux nous remarquons que les salariés de Agro-div sidi Aïch -Bejaia ont un niveau élevé de socialisation qui est représenté par une moyenne de ($x=106.90$) qui est inscrit dans le niveau élevé de la fourchette (90-120) ainsi ont un niveau élevé de l'ajustement qui est représenté avec une moyenne de (79.68) qui est inscrit dans le niveau élevé de la fourchette (78.34-105).

5-1- Présentation des résultats relatifs aux hypothèses :

Nous avons utilisé le logiciel spss afin de présenter les résultats relatifs à nos hypothèses de recherche à partir des données collectées sur le terrain.

5-2- Présentation et analyse de l'hypothèse générale :

« Il y a un impact de socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnelle des salariés d'Agro-div Sidi Aïch -Béjaia ».

Avant de savoir s'il existe un impact entre les variables de notre étude, il est important de vérifier l'existence d'une corrélation entre les variables.

Tableau 25 : représentation descriptive des deux variables :

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
AJUSTEMENT	79,6857	12,56005	70
Soc	106,9000	17,21320	70

Tableau n°26 :Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel.

Corrélations			
		AJUSTEMENT	soc
Corrélation de Pearson	AJUSTEMENT	1,000	,403
	Soc	,403	1,000
Sig. (unilatéral)	AJUSTEMENT	.	,000
	Soc	,000	.
N	AJUSTEMENT	70	70
	Soc	70	70

Selon le tableau ci-dessus (26) nous constatons l'existence d'une relation positive significative entre la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés et selon la valeur de Coefficients de Pearson $r=0,403$ qui est significative auprès de la valeur de modèle utilisée en sciences sociales 0,005, $\alpha=0,000$ qui veut dire qu'on peut accepter cette relation sans aucun risque devant le seuil de confiance $p<0,00$.

Pour confirmer cette relation nous avons opté pour la mesure de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés, simulé dans les tableaux suivants :

Tableau n°27 : présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles :

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,403 ^a	,162	,150	11,58142

a. Prédicteurs : (Constante), soc

b. Variable dépendante : AJUSTEMENT

Tableau n°28 : Présentation des variances de socialisation organisationnelle et ajustement professionnel des salariés.

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1764,288	1	1764,288	13,154	,001 ^b
	de Student	9120,798	68	134,129		
	Total	10885,086	69			

a. Variable dépendante : AJUSTEMENT

b. Prédicteurs : (Constante), soc

Selon les tableaux ci-dessus il s'avère qu'il existe un impact positif de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel. Alors dans le tableau n°25 $R=0,403$ qui veut dire 40,3 de la population prédisent que leur socialisation organisationnelle a un impact sur leur l'ajustement professionnel.

Ce résultat est confirmé dans le tableau n°28. Alors la valeur de signification est inférieure à la valeur du modèle utilisé en sciences sociale $P<0,05$ simulé $\alpha=0,01$, qui veut dire qu'on peut accepter sans aucun risque de cet impact.

Pour voir de plus près quels sont les dimensions de socialisation organisationnelle les plus influents sur l'ajustement professionnel de le CIC Agro-div-Sidi-Aich-Bejaia. Nous avons opté pour le calcul de coefficient de pearson comme suit dans le tableau n°29:

Tableau n°29 : Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés.

		Corrélations			
		AJUSTEMENT	socorganisa	socgroupe	soctach
Corrélation de Pearson	AJUSTEMENT	1,000	,414	,298	,432
	Socorganisa	,414	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,298	,719	1,000	,720
	Soctach	,432	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	AJUSTEMENT	.	,000	,006	,000
	Socorganisa	,000	.	,000	,000
	Socgroupe	,006	,000	.	,000
	Soctach	,000	,000	,000	.
N	AJUSTEMENT	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Selon le tableau n°29 il s'avère qu'il y a une relation positive entre les dimensions de la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel. Alors la valeur des coef-Pearson est respectivement (0,414, 0,288, 0,268) qui sont significative auprès de la valeur du modèle utilisé en sciences sociales $p < 0,005$ simulé avec α (0,00, 0,006, 0,06).

5-3- Présentation des résultats de la deuxième hypothèse :

H2 : « il y a un impact de la socialisation organisationnelle sur le stress au travail chez les salariés de le CIC Agro-div-sidi-Aich-Bejaia ».

Tableau n°30 : représentation descriptive entre le stress et la socialisation organisationnelle.

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
STRESS	29,2429	7,03085	70
soc	106,9000	17,21320	70

Tableau n°31 : Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et le stress.

		Corrélations	
		STRESS	Soc
Corrélation de Pearson	STRESS	1,000	,122
	Soc	,122	1,000
Sig. (unilatéral)	STRESS	.	,156
	Soc	,156	.
N	STRESS	70	70
	Soc	70	70

Selon le tableau ci-dessus (31) nous constatons l'existence d'une relation positive significative entre la socialisation organisationnelle et le stress des salariés et selon la valeur de Coefficients de Pearson $r=0,122$ qui est n'est pas significative auprès de la valeur de modèle utilisée en sciences sociales $0,05$ $\alpha=0,156$ qui veut dire qu'on infirme devant le seuil de confiance $P>0,05$.

Pour infirmer cette relation nous avons opté pour la mesure de la socialisation organisationnelle sur le stress des salariés, simulé dans les tableaux suivants :

Tableau n°32 : présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles :

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,122 ^a	,015	,001	7,02905

a. Prédicteurs : (Constante), soc

b. Variable dépendante : STRESS

Tableau n °33 : Présentation des variances de socialisation organisationnelle et le stress au travail.

ANOVA						
		Somme des				
Modèle		carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	51,159	1	51,159	1,035	,312 ^b
	de Student	3359,712	68	49,408		
	Total	3410,871	69			

a. Variable dépendante : STRESS

b. Prédicteurs : (Constante), soc

Pour mieux expliquer cette corrélation qui existe entre les déterminants de la socialisation séparément et le stress; nous avons opté pour le calcul de coefficient standardisé comme il est simulé dans le tableau suivant :

Tableau n°34 : Représentation de coefficients standardisé entre les déterminants de la socialisation sur le stress.

Coefficients						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	22,417	5,501		4,075	,000
	Socorganisa	,075	,676	,060	,112	,911
	Socgroupe	-,134	,168	-,140	-,796	,429
	Soctach	,251	,674	,201	,373	,711

a. Variable dépendante : STRESS

Selon le tableau ci-dessus, il ressort qu'uniquement 12,20% de la population qui prédisent l'existence de l'impact de la socialisation organisationnelle sur le stress chez les salariés de le CIC Agro-div- Sidi Aich Béjaia.

Selon la valeur de Coefficients de Pearson $r=0,122$ qui est n'est pas significative auprès de la valeur de modèle utilisée en sciences sociales 0,05 $\alpha=0,156$ qui veut dire qu'on infirme devant le seuil de confiance $P>0,05$.

Pour voir de plus près quelles sont les dimensions de socialisation organisationnelle les plus influentes sur le stress des salariés de le CIC Agro-div-Sidi-Aich-Bejaia. Nous avons opté pour le calcul de coefficient de Pearson comme suit dans le tableau n°35:

Tableau n°35 : Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et stress au travail chez les salariés de le CIC Agro-div sidi Aich Béjaia.

		Corrélations			
		STRESS	socorganisa	socgroupe	Soctach
Corrélation de Pearson	STRESS	1,000	,155	,048	,158
	Socorganisa	,155	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,048	,719	1,000	,720
	Soctach	,158	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	STRESS	.	,100	,347	,095
	Socorganisa	,101	.	,000	,000
	Socgroupe	,347	,000	.	,000
	Soctach	,095	,000	,000	.
N	STRESS	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Selon le tableau n° 35 il s'avère qu'il y ait une relation positive entre les dimensions de la socialisation organisationnelle et le stress, alors la valeur de cor-pearson est respectivement (0,155, 0,048, 0,158) qui ne sont pas significative, Auprès de la valeur du modèle utilisé en sciences sociale. $P > 0,005$, simule avec α (0,100, 0,347, 0,095).

5-4- Présentation des résultats de la troisième hypothèse

H3 : « il y a un impact de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité des salariés de le CIC Agro -div- sidi-Aich -Bejaia ».

Tableau n°36: Représentation descriptive de la socialisation organisationnelle et l'efficacité.

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
EFFICACITE	26,3429	3,69051	70
Soc	106,9000	17,21320	70

Tableau n°37: Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'efficacité.

Corrélations			
		EFFICACITE	soc
Corrélation de Pearson	EFFICACITE	1,000	,377
	Soc	,377	1,000
Sig. (unilatéral)	EFFICACITE	.	,001
	Soc	,001	.
N	EFFICACITE	70	70
	Soc	70	70

Selon le tableau ci-dessus (37) nous constatons l'existence d'une relation positive significative entre la socialisation organisationnelle et le stress des salariés et selon la valeur de Corrélation de Pearson $r=0,377$ qui est significative auprès de la valeur de modèle utilisée en sciences sociales $0,05$ $\alpha=0,001$ qui veut dire qu'on accepte l'existence d'un impact de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité selon le seuil de confiance $P<0,05$.

Pour confirmer cette relation nous avons opté pour la mesure de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité des salariés, simulé dans les tableaux suivants :

Tableau n°38: Présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,377 ^a	,142	,129	3,44362

a. Prédicteurs : (Constante), soc

b. Variable dépendante : EFFICACITE

Tableau n°39 : Présentation des variances de socialisation organisationnelle et l'efficacité :

ANOVA						
		Somme des				
Modèle		carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	133,393	1	133,393	11,249	,001 ^b
	de Student	806,379	68	11,859		
	Total	939,771	69			

a. Variable dépendante : EFFICACITE

b. Prédicteurs : (Constante), soc

Selon les tableaux ci-dessus il s'avère qu'il existe un impact positif de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité, Alors dans le tableau n°39 $R=0,377$ qui veut dire 37,7 % de la population prédisent que leur socialisation organisationnelle à un impact sur l'efficacité.

Ce résultat est confirmé dans le tableau n°40. Alors la valeur de signification est inférieure à la valeur du modèle utilisé en sciences sociale $P<0,05$ simulé $\alpha=0,001$ qui veut dire qu'on accepte l'existence d'un impact de la socialisation sur l'efficacité.

Pour mieux expliquer cette corrélation qui existe entre les déterminants de la socialisation séparément et l'efficacité ; nous avons opté pour le calcul de coefficient standardisé comme il est simulé dans le tableau suivant :

Tableau n°40 : Présentation des résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'efficacité des salariés.

Corrélations					
		EFFICACITE	socorganisa	socgroupe	Soctach
Corrélation de Pearson	EFFICACITE	1,000	,384	,282	,403
	Socorganisa	,384	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,282	,719	1,000	,720
	Soctach	,403	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	EFFICACITE	.	,001	,009	,000

N	Socorganisa	,001	.	,000	,000
	Socgroupe	,009	,000	.	,000
	Soctach	,000	,000	,000	.
	EFFICACITE	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Selon le tableau n° 40 il s'avère qu'il y ait une relation positive entre les dimensions de la socialisation organisationnelle et l'efficacité, alors la valeur de corrélation Pearson est respectivement (0,384 ; 0,282 ; 0,403) qui sont significatives, Auprès de la valeur du modèle utilisé en sciences sociale. $P < 0,05$, simulé avec $\alpha = (0,001 ; 0,009 ; 0,000)$.

5-5- Présentation des résultats relatifs à la quatrième hypothèse

H4 : « y a-t-il un impact de la socialisation organisationnelle sur l'implication affective des salariés de le CIC Agro-div Sidi Aich- Béjaia ».

-Tableau n°41 : Représentation descriptive de la socialisation organisationnelle et l'implication affective.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
IMPLICATIO N	24,1000	6,23954	70
Soc	106,9000	17,21320	70

-Tableau n°42 : Représentation des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'implication affective.

Corrélations

		IMPLICATIO N	Soc
Corrélation de Pearson	IMPLICATIO N	1,000	,450
	Soc	,450	1,000

Sig. (unilatéral)	IMPLICATIO	.	,000
	N		
	Soc	,000	.
N	IMPLICATIO	70	70
	N		
	Soc	70	70

Selon le tableau ci-dessus (42) nous constatons l'existence d'une relation positive significative entre la socialisation organisationnelle et l'implication affective des salariés et selon la valeur de Corrélation de Pearson $r=0,450$ qui est significative auprès de la valeur de modèle utilisée en sciences sociales $0,05 \alpha=0,000$ qui veut dire qu'on accepte l'existence d'un impact de la socialisation organisationnelle sur l'implication selon le seuil de confiance $P<0,05$. Alors, nous pouvons accepter sans grand risque cette corrélation existante entre les variables en question d'analyse.

Pour confirmer cette relation nous avons opté pour la mesure de la socialisation organisationnelle sur l'implication affective des salariés, simulé dans les tableaux suivants :

Tableau n°43 : Présentation de résultats relatifs au récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461 ^a	,212	,176	5,66255

a. Prédicteurs : (Constante), soc

b. Variable dépendante : IMPLICATION

Tableau n°44: Présentation des variances de socialisation organisationnelle et l'implication affective.

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	542,950	1	542,950	17,226	,000 ^b
	de Student	2143,350	68	31,520		
	Total	2686,300	69			

a. Variable dépendante : IMPLICATION

b. Prédicteurs : (Constante), soc

Selon les tableaux ci-dessus il s'avère qu'il existe un impact positif de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité, Alors dans le tableau n°44 $R=0,461$ qui veut dire 46,1% de la population prédisent que leur socialisation organisationnelle à un impact sur l'efficacité. Alors, nous pouvons accepter sans grand risque cette corrélation existante entre les variables en question d'analyse.

Ce résultat est confirmé dans le tableau n°44. Alors la valeur de signification est inférieure à la valeur du modèle utilisé en sciences sociale $P<0,05$ simulé $\alpha=0,000$ qui veut dire qu'on accepte l'existence d'un impact de la socialisation sur l'implication affective.

Tableau n°45 : : Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'implication affective des salariés.

Pour voir de plus près quels sont les dimensions de socialisation organisationnelle les plus influents sur le l'implication des salariés de le CIC Agro-div-Sidi-Aich-Bejaia. Nous avons opté pour le calcul de coefficient de Pearson comme suit dans le tableau n°45.

Corrélations

		IMPLICATIO N	socorganisa	socgroupe	soctach
Corrélation de Pearson	IMPLICATIO N	1,000	,432	,379	,452
	Socorganisa	,432	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,379	,719	1,000	,720
	Soctach	,452	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	IMPLICATIO N	.	,000	,001	,000
	Socorganisa	,000	.	,000	,000
	Socgroupe	,001	,000	.	,000
	Soctach	,000	,000	,000	.
N	IMPLICATIO N	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Selon le tableau n°45 il s'avère qu'il y ait une relation positive entre les dimensions de la socialisation organisationnelle et l'efficacité, alors la valeur de corrélation Pearson est respectivement (0,432, 0,379, 0,452) qui sont significatives, Auprès de la valeur du modèle utilisé en sciences sociale. $P < 0,05$, simule avec α (0,000, 0,001, 0,000).

5-6- Discussion et interprétation des résultats relatifs au hypothèses :

- Discussion et interprétation de l'hypothèse générale :

Notre première hypothèse qui stipule « s'il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés de « le CIC Agro-div sidi -Bejaia ».

D'après les résultats obtenus, nous constatons qu'il existe un impact de socialisation sur l'ajustement professionnel des salariés de « Agro-div sidi -

aich - Bejaia » avec une signification de ($r= 0,006$) qui il est inférieur au modèle utiliser dans les sciences social ($0.006 < \alpha 0,05$) notre première hypothèse est confirmée.

Dans cette perspective il existe une étude mené déjà qui confirme l'existence de cet impact, l'étude est présentée comme suit :

Une étude récente menée par Wang, Lin et Wang en 2020 a examiné l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés dans un contexte de travail à distance. Les résultats ont montré que la socialisation organisationnelle avait également un impact positif sur l'ajustement professionnel des salariés travaillant à distance. Les chercheurs ont conclu que, malgré la distance, une socialisation réussie garantissait un ajustement adéquat des salariés à leur environnement de travail, un sentiment d'appartenance à l'organisation et une performance de qualité. Les organisations qui souhaitent maintenir une culture d'entreprise forte et un degré élevé de satisfaction des salariés doivent donc prendre en compte l'impact de la socialisation organisationnelle, y compris dans un contexte de travail à distance.

- Discussion et interprétation de la deuxième hypothèse :

Notre troisième hypothèse suppose qu'« il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur le stress au travail chez les salariés de le CIC Agro-div sidi -Aich Bejaia ».

D'après les résultats obtenus, nous constatons qu'il n'existe pas un impact de la socialisation organisationnelle sur le stress des salariés de « Agro-div sidi -aich - Bejaia » avec une signification de ($r= 0,312$) qui est supérieure au modèle utiliser dans les sciences social ($0.312 > 0,05$) notre deuxième hypothèse est infirmée.

Dans cette perspective, il existe une étude qui à infirmer nos résultats et déclare le contraire, d'après cette dernière la socialisation organisationnelle joue un rôle médiateur dans la gestion de leur stress. Une étude amenée par Ehrhart et ses collègues (2006) a examiné l'impact de la socialisation organisationnelle sur le stress au travail. L'étude a été réalisée auprès de 149 employés travaillant

dans des organisations à but non lucratif aux États-Unis. Les participants ont rempli des questionnaires sur leur socialisation organisationnelle, leur stress au travail et leur satisfaction au travail. Les résultats de l'étude ont montré que la socialisation organisationnelle était significativement liée au stress au travail. Plus précisément, les employés qui avaient une meilleure socialisation organisationnelle, c'est-à-dire ceux qui étaient mieux intégrés à leur organisation, avaient tendance à ressentir moins de stress au travail. De plus, les résultats ont révélé que la satisfaction au travail jouait un rôle important dans cette relation. Les employés qui étaient satisfaits de leur travail et de leur environnement de travail avaient tendance à être moins stressés, indépendamment de leur socialisation organisationnelle.

- Discussion et interprétation de la troisième hypothèse :

Notre troisième hypothèse suppose qu'« il y'a un impact de la socialisation sur l'efficacité chez les salariés de la CIC Agro-div sidi -Aich ».

D'après les résultats obtenus, nous constatons qu'il n'existe pas un impact de la socialisation sur l'efficacité des salariés de la CIC Agro-div sidi -aich - Bejaia avec une signification de ($r = 0,001$) qui est inférieure au modèle utilisé en sciences sociales ($0,001 < 0,05$) notre troisième hypothèse est confirmée.

Dans cette perspective il existe une étude menée déjà qui confirme l'existence de cet impact, l'étude est présentée comme suit :

Une étude antérieure menée par Cable et Parsons (2001) a examiné l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité organisationnelle.

Les auteurs ont mené une étude longitudinale sur les nouvelles recrues dans une entreprise de services financiers. Ils ont mesuré la socialisation organisationnelle des nouveaux employés en utilisant des questionnaires et ont évalué leur efficacité organisationnelle en utilisant les évaluations de performance et les rapports de leurs superviseurs.

Les résultats de l'étude ont montré que la socialisation organisationnelle améliorait l'efficacité des nouveaux employés. Les employés qui se socialisaient bien avaient de meilleures performances et étaient mieux intégrés dans la culture organisationnelle.

Les auteurs ont également constaté que la socialisation organisationnelle avait un impact plus important sur l'efficacité des employés dans les premiers mois de leur emploi, ce qui souligne l'importance d'un processus de socialisation organisationnelle efficace dès le début de l'emploi.

- Discussion et interprétation de la quatrième hypothèse :

Notre troisième hypothèse suppose qu'« il y'a un impact de la socialisation sur l'implication chez les salariés de la CIC Agro-div sidi -Aich ».

D'après les résultats obtenus, nous constatons qu'il existe un impact de la socialisation organisationnelle sur l'implication des salariés de la CIC Agro-div sidi aich - Bejaia avec une signification de ($r= 0,001$) qui est inférieure au modèle utiliser dans les sciences social ($0.001 < 0,05$) notre quatrième hypothèse est confirmée.

Dans cette perspective il existe déjà une étude qui confirme l'existence de cet impact, l'étude est présentée comme suit :

Une étude menée par Bauer et Erdogan en 2011 a examiné les effets de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction des employés. La méthode utilisée dans cette étude est une enquête par questionnaire auprès d'employés de différentes entreprises. Les enquêtés ont été invités à évaluer leur niveau de socialisation organisationnelle, leur satisfaction à l'égard de leur travail et leur intention de quitter leur emploi. Les résultats ont ensuite été analysés à l'aide de techniques statistiques telles que l'analyse de variance et la régression multiple pour déterminer les effets de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction des employés. Les résultats ont montré que les employés qui se sentent mieux intégrés et qui comprennent mieux la culture de l'entreprise sont plus satisfaits de leur travail, ont une meilleure attitude envers l'entreprise et sont moins susceptibles de quitter leur emploi.

- Les recommandations :

Les entreprises disposent de plusieurs moyens pour socialiser leurs salariés, c'est-à-dire pour les intégrer dans la culture organisationnelle et favoriser leur intégration au sein de l'équipe. Voici quelques stratégies couramment utilisées :

- **Programmes d'intégration et d'orientation** : Mise en place de sessions d'accueil pour les nouveaux employés, incluant des présentations sur l'entreprise, ses valeurs, sa mission, ainsi que des visites des locaux et des rencontres avec les membres de l'équipe.
- **Formation initiale** : Offrir des formations spécifiques pour aider les nouveaux salariés à comprendre les processus internes, les systèmes informatiques et les politiques de l'entreprise.
- **Mentorat** : Assigner à chaque nouveau salarié un mentor qui peut les guider dans leurs premiers jours et semaines au sein de l'entreprise, répondre à leurs questions et les aider à s'adapter à la culture d'entreprise.

Conclusion

Conclusion :

Notre étude a pour objectif de mesurer l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés chez Agro-div à Sidi-Aïch Bejaia.

Les résultats de cette étude ont confirmé la première hypothèse, qui stipulait que l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés est positif. La qualité de la socialisation organisationnelle a donc été identifiée comme un facteur déterminant pour l'ajustement professionnel des salariés. Par conséquent, il est important pour la direction de l'entreprise de développer des pratiques efficaces de socialisation organisationnelle pour favoriser l'ajustement professionnel des salariés.

La deuxième hypothèse, qui soutenait que les détriments de la socialisation peuvent avoir un impact négatif sur l'ajustement professionnel a également été confirmée. Ces détriments peuvent inclure un manque de communication, une formation inadéquate, ou une intégration insuffisante. Les salariés qui font l'expérience de ces détriments sont plus enclins à avoir des difficultés à s'adapter à leur environnement de travail.

Cependant, la troisième hypothèse qui soutenait que les détriments de la socialisation organisationnelle peuvent avoir un impact sur le stress des salariés a été infirmée. Les résultats ont montré qu'il n'y avait pas de corrélation significative entre les détriments de la socialisation organisationnelle et le stress des salariés.

La troisième hypothèse qui soutenait qu'il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur l'efficacité des salariés a également été confirmée. Les salariés qui ont des difficultés à s'adapter à leur environnement de travail peuvent avoir une productivité moindre, ce qui peut se traduire par une baisse d'efficacité.

La quatrième hypothèse qui stipulait qu'il y'a un impact de la socialisation organisationnelle sur l'implication affective des salariés a été confirmée. En

Conclusion

effet, si les salariés ne se sentent pas intégrés dans leur environnement de travail, ils seront moins impliqués et moins investis dans leur travail.

En conclusion, cette étude a mis en évidence l'importance de la socialisation organisationnelle dans l'ajustement professionnel des salariés. Les résultats ont montré que la qualité de la socialisation organisationnelle a un impact positif sur l'ajustement professionnel, l'implication, et l'efficacité des salariés. Les détriments de la socialisation organisationnelle ont été identifiés comme un facteur négatif pour l'ajustement professionnel, l'implication, et l'efficacité des salariés. Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de mettre en œuvre des pratiques efficaces de socialisation organisationnelle pour améliorer l'ajustement professionnel et la performance des salariés.

La liste bibliographique :

Liste bibliographique :

- Akremi, A.E., Nasr, M.I. et Richebé, N. (2015) : “Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues”, *Management*, 17, 5, 317-345
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990): “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, *Academy of Management Journal*.
- Anakwe, U.P. et Greenhaus, J.H. (1999): “Effective socialization of employees: Socialization content perspective”, *Journal of Managerial Issues*.
- Angers Maurice (1997), initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines et sociales, Edition casbah Alger.
- Ashford, S.J. et Black, J.S. (1996): “Proactivity during organizational entry: The role of desire for control.”, *Journal of Applied psychology*.
- Ashforth, B.E. (2012): “The role of time in socialization”, *The Oxford handbook of organizational socialization*.
- . Ashforth, B.E., Sluss, D.M. et Saks, A.M. (2007): “Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models”, *Journal of Vocational Behavior*.
- Allen N.J. et Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*.
- Allen N.J. et Meyer J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*.
- Allen N.J. et Meyer J.P. et Smith C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*.

- Aspects humains des organisations Psychologie du travail et comportement organisationnel : Eric Gosselin;Simon L. Dolan,Denis Morin 5 eme édition.
- Bandura, A. (1969): “Social-learning theory of identificatory processes”, Handbook of socialization theory and research, 213, 262.
- Barges-Bourlier, E. (2006) : “Pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE”, in:, [s.l.].
- Chao, G.T. (2012): “Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work”, The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1.
- Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. et Gardner, P.D. (1994) “Organizational socialization: Its content and consequences.”, Journal of Applied psychology, 79, 5, 730.
- Claude louche (2018) : Introduction à la psychologie du travail et des organisations concepts de bases et application.
- Eric Gosselin; Simon L. Dolan,Denis Morin 5 éme edition. Aspects humains des organisations Psychologie du travail et comportement organisationnel :
- Feldman, D.C. (1976): “A contingency theory of socialization”, Administrative science quarterly.
- Ellis, A.M., Bauer, T.N., Mansfield, L.R., Erdogan, B., Truxillo, D.M. et Simon, L.S. (2015): “Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory”, Journal of Management,
— (1981): “The multiple socialization of organization members”, Academy of management review.
- Feldman, D.C. (1994): “Who’s socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations”, Human Resource Management Review.

- Feldman, D.C. et Brett, J.M. (1983): “Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers”, Academy of Management journal.
- Fisher, C.D. (1986): “Organizational socialization: An integrative review”, Res Pers Hum Res Manag, 4, 101–145.
- Folkman, S. et Lazarus, R.S. (1984): Stress, appraisal, and coping.
- Griffin, A.E., Colella, A. et Goparaju, S. (2000): “Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective”, Human resource management review.
- Jones, G.R. (1983): “Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective”, Academy of management review.
- — (1986): “Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers’ adjustments to organizations”, Academy of Management journal.
- KHELLAFI Salima SAIHI -Maitre assistante A Université Alger 3 LA REALITE DE L’IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LE CLIENT AU SEIN DES BANQUES COMMERCIALES ALGERIENNES
- Lacaze, D. (2001) : Le rôle de l’individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution, PhDThesis, ANRT, Université Pierre Mendès France.
- Lacaze, D. et Bauer, T.N. (2014) : “A positive motivational perspective on organizational socialization”, RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise.
- Lacaze, D. et Fabre, C. (2005) : Présentation du concept de socialisation organisationnelle.
- Préface de Patrice Roussel. Gestion des performances au travail.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. et Powell, G.N. (1983): “The availability and helpfulness of socialization practices”, Personnel Psychology.

- Perrot, S. et Campoy, E. (2009) : “Développement d’une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu”
- Perrot, S. et Jaidi, Y. (2014) : “Comportements proactifs de socialisation: à la recherche des déterminants individuels communs”, Management & Avenir.
- Perrot, S. et Roussel, P. (2009) : “La socialisation par l’organisation : entre tactiques et pratiques”, Revue de gestion des ressources humaines.
- Steven L. Mschane, Sandra L. Steen Charles BENABOU. 2eme édition Comportement organisationnel Comportements humains et organisation dans un environnement complexe
- Schein, E.H. (1968): “Organizational socialization and the profession of management”, IMR; Industrial Management Review (pre-1986).
- Van Maanen, J. et Barley, S. (1985): “Cultural organization: Fragments of a theory”, Organizational Culture. Beverly Hills: Sage.
- Van Maanen, J.E. et Schein, E.H. (1979): “Toward a theory of organizational socialization”.

Les annexes :



Université Abderrahmane Mira De Bejaïa.
Faculté des sciences humaines et sociales.
Département de psychologie et d'orthophonie.

Option : psychologie du travail et des organisations et gestion
des ressources humaines.

Questionnaire

Thème : *L'impact de la socialisation organisationnelle sur
l'ajustement professionnel des salariés*

La réalisation de ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire fin de cycle en vue d'obtenir un diplôme en MASTERII psychologie, spécialité ; psychologie du travail et des organisations et gestion des ressources humaines.

Nous avons conçu ce questionnaire pour déterminer « l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel »

Nous jugeons important de vous rassurer que l'anonymat est garanti et que vos coordonnées personnelles ne seront pas divulguées. Les informations que vous fournirez, ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison. Nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre recherche atteigne son cadre objectif et scientifique.

Enfin, nous vous remercions d'avance pour votre patience, votre aimable collaboration et veuillez croire l'expression de notre immense respect.

Réalisé par :

- BenarHadjer.
- BenazzouzNumidia.

Informations personnelles :

- Genre : Homme ☐ Femme ☐

- Age.....

- Catégorie professionnelle : Cadre ☐ Agent de maitrise ☐ Agent d'exécution ☐

-Ancienneté.....ans.

-Lieu résidentiel : Rural ☐ Semi urbain ☐ Urbain ☐

1-Questions relatives à la socialisation organisationnelle :

5	4	3	2	1
Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Fortement en désaccord

Num	Item	1	2	3	4	5
1	- Je connais l'histoire de cette organisation exemple : - Quand et qui a fondé la coopération, -comment l'organisation a survécu aux périodes difficiles.					
2	-Je constate comment mon groupe de travail contribue aux objectifs de l'organisation.					
3	- Je connais les responsabilités, la tâche et les projets pour lesquels j'ai été engagé					
4	-Je connais la structure de l'organisation.					
5	- Je suis au courant des objectifs de mon groupe de travail.					
6	- Je comprends comment effectuer les tâches qui constituent mon travail.					
7	- Je comprends le fonctionnement de cette organisation.					
8	- Je comprends la relation entre mon groupe et les autres groupes.					

9	- Je comprends quelles sont les tâches et les responsabilités professionnelles sont prioritaires.					
10	- Je comprends comment mon travail contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.					
11	- Je connais le rôle de mon groupe de travail.					
12	- Je sais comment utiliser les outils que j'utilise dans mon travail.					
13	- Je suis au courant des objectifs et les buts de l'entreprise.					
14	- Je sais comment me comporter d'une manière cohérente avec les valeurs et idéaux de mon groupe de travail.					
15	- Je sais comment acquérir des ressources nécessaires à l'accomplissement de mon travail.					
16	- Je connais tous les règles générales de l'entreprise.					
17	- Je connais les politiques, les règles et les procédures de mon groupe de travail.					
18	- Je sais à qui demander de l'aide lorsqu'es mon travail l'exige.					
19	- Je perçois la politique interne de l'organisation.					
20	- Je comprends ce que le superviseur attend du groupe de travail.					
21	- Je sais comment répondre aux besoins de mes clients.					
22	- Je comprends le style général de management employé dans l'organisation.					
23	- Lorsque je travaille en groupe, je sais comment effectuer les tâches selon les normes du groupe.					
24	- Je sais quand je dois informer mon supérieure de mon travail, quotidiennement.					

2- Questions relatives à l'ajustement au travail :

2.1- Données sur le stress perçu :

- **Consigne :** Cochez le chiffre (1 à 5) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment.

N°	Item	Tout à fait d'accord 1	D'accord 2	Indécis 3	Pas d'accord 4	Pas du tout d'accord 5
01	- Je suis détendue.					
02	- Je me sens débordé(e) : Je manque de temps.					
03	- J'ai des douleurs physiques : maux de dos, mal à la nuque, maux de ventre...					
04	- Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (euse).					
05	-Je ne sais plus ou j'en suis.					
06	-Je sens de l'énergie en moi.					
07	-J'ai un grand poids sur mes épaules.					
08	-Je ne contrôle pas bien mes réactions et mes émotions.					
09	-Je me sens stressé.					

2-2- Données sur la performance au travail (ou l'efficacité) :

- **Consigne** : ceux là sont des comportements aux quels vous pouvez faire face dans votre travail. Cochez le chiffre (de 1à5) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous.

N°	Item	Tout à fait d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
		1	2	3	4	5
01	-J'ai le pouvoir de résoudre efficacement les problèmes dans mon travail.					
02	-Je sens que je contribue de façon efficace à mon organisation.					
03	-Je crois que je suis un bon salarié(e).					
04	-Réaliser ce travail me rend euphorique.					
05	-Dans mon métier j'ai réalisé beaucoup de choses qui en valent la peine.					
06	Au travail, je suis sûr de mon efficacité.					

2.3- Données sur l'implication affective :

- **Consigne :** Voici une liste d'affirmation auxquelles certaines personnes adhèrent dans leur vie professionnelle. En ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement. Cochez le chiffre (1à5) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment.

N°	Item	Tout à fait d'accord 1	D'accord 2	Indécis 3	Pas d'accord 4	Pas du tout d'accord 5
01	-Mon entreprise représente beaucoup pour moi					
02	-Je me sens affectivement attaché à mon entreprise					
03	-Je suis fier d'appartenir à mon entreprise					
04	-J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise					
05	J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise					
06	-Je ressens vraiment que les problèmes de mon entreprise sont les miens.					

Tableau n°26 : Le tableau des résultats relatifs à la corrélation entre la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel.

Corrélations

		AJUSTEMENT	soc
Corrélation de Pearson	AJUSTEMENT	1,000	,403
	Soc	,403	1,000
Sig. (unilatéral)	AJUSTEMENT	.	,000
	Soc	,000	.
N	AJUSTEMENT	70	70
	Soc	70	70

Tableau n°30 : Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l’ajustement professionnel des salariés.

		Corrélations			
		AJUSTEMENT	socorganisa	Socgroupe	soctach
Corrélation de Pearson	AJUSTEMENT	1,000	,414	,298	,432
	Socorganisa	,414	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,298	,719	1,000	,720
	Soctach	,432	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	AJUSTEMENT	.	,000	,006	,000
	Socorganisa	,000	.	,000	,000
	Socgroupe	,006	,000	.	,000
	Soctach	,000	,000	,000	.
N	AJUSTEMENT	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Tableau n°35 : Présentation des résultats relatifs au Coefficient de corrélation entre les dimensions de la socialisation organisationnelle et le stress.

		Coefficients			
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	22,417	5,501		4,075
	socorganisa	,075	,676	,060	,112
	socgroupe	-,134	,168	-,140	-,796
	Soctach	,251	,674	,201	,373

b. Variable dépendante : STRESS

Tableau n°36 : Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'ajustement professionnel des salariés.

		Corrélations			
		STRESS	socorganisa	socgroupe	Soctach
Corrélation de Pearson	STRESS	1,000	,155	,048	,158
	Socorganisa	,155	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,048	,719	1,000	,720
	Soctach	,158	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	STRESS	.	,100	,347	,095
	Socorganisa	,101	.	,000	,000
	Socgroupe	,347	,000	.	,000
	Soctach	,095	,000	,000	.
N	STRESS	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Tableau n°41 : Présentation des résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'efficacité des salariés.

		Corrélations			
		EFFICACITE	socorganisa	socgroupe	Soctach
Corrélation de Pearson	EFFICACITE	1,000	,384	,282	,403
	Socorganisa	,384	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,282	,719	1,000	,720
	Soctach	,403	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	EFFICACITE	.	,001	,009	,000
	Socorganisa	,001	.	,000	,000
	Socgroupe	,009	,000	.	,000
	Soctach	,000	,000	,000	.
N	EFFICACITE	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Tableau n°46 : : Présentation de résultats relatifs au coefficient de corrélation entre les déterminants de la socialisation organisationnelle et l'implication affective des salariés.

Corrélations

		IMPLICATIO N	socorganisa	Socgroup e	soctach
Corrélation de Pearson	IMPLICATIO N	1,000	,432	,379	,452
	Socorganisa	,432	1,000	,719	,974
	Socgroupe	,379	,719	1,000	,720
	Soctach	,452	,974	,720	1,000
Sig. (unilatéral)	IMPLICATIO N	.	,000	,001	,000
	Socorganisa	,000	.	,000	,000
	Socgroupe	,001	,000	.	,000
	Soctach	,000	,000	,000	.
N	IMPLICATIO N	70	70	70	70
	Socorganisa	70	70	70	70
	Socgroupe	70	70	70	70
	Soctach	70	70	70	70

Résumé :

Tandis que la socialisation organisationnelle permet aux nouveaux salariés de mieux s'intégrer dans leur entreprise, d'apprendre les normes, les valeurs, les comportements et les rôles avec lesquels ces employés soient dans pleins capacités à s'adapter aux exigences de travail qui leur assigné.

C'est dans cette optique que notre recherche se base qui a pour objectif d'examiner l'impact de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés pour atteindre les objectifs de la recherche actuelle nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 70 salariés de CIC Agro-div sidi-Aïch Bejaïa.

Alors grâce à l'interprétation des résultats obtenus lors de l'analyse statistique des données collectées sur le terrain, nous avons pu confirmer l'existence de l'impact positif de la socialisation organisationnelle sur l'ajustement professionnel des salariés de notre terrain de recherche ainsi l'impact positif de la socialisation organisationnelle sur les différentes dimensions de l'ajustement professionnel.

Les mots clés : socialisation organisationnelle, ajustement professionnel, tâche, implication, stress au travail, efficacité.

Abstract:

While the organizational socialization can allow to the new employees a better integration into their company, and to learn the norms, values, behaviors and roles that will allow them to use the maximum of their capacities in terms of adaptation to the work requirements assigned to them.

It is in this perspective that our research is based, the objective of examining the impact of organizational socialization on the professional adjustment of employees. To achieve these objectives of this research, we were able to conduct a questionnaire survey with more than 70 employees of CIC Agro-div sidi-Aïch Bejaïa.

Last but not least, and due to the interpretation of the results obtained from the statistical analysis of the data collected in our research field, we were able to confirm the existence of the positive impact of organizational socialization on the professional adjustment of employees "the 70 employees of CIC Agro-div sidi-Aïch Bejaïa" as well as its positive impact "of organizational socialization" on the different dimensions of professional adjustment.

Key words: organizational socialization, professional adjustment, task, involvement, work stress, effectiveness.