

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

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Thème :

**La socialisation organisationnelle des nouvelles
recrues.**

**Cas pratique : Les nouveaux recrutés de Tchir-
Lait/ Candia.**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Préparé par :
M^{er} BENHAMA Abbas

Encadré par :
M^{er} HOCINI Amar

Année universitaire

2012/2013

Remerciement

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

Mes remerciements s'adressent ensuite à mon encadreur *M.HOCINI Amar*. Pour son écoute et son ouverture d'esprit, il a su m'orienter vers un thème de recherche passionnant. Il m'a apporté les réponses dont j'avais besoin lorsque j'étais dans le doute et il m'a donné les moyens de faire mes propres choix. Sa présence et son soutien n'ont jamais fait défaut.

Je tiens également à remercier *M. BAHLOUL* qui a apporté son soutien à cette recherche.

Pour l'ensemble du personnel de l'entreprise *Tchin-Lait/Candia*, surtout Madame *TAYEB Laila*, pour son aide et suivi au long de cette étude, sans oublier *M. IDJRAOUI Moussa*.

Mes remerciements s'adressent ensuite à M^{elle} la doctorante *NINA*, qui m'a aidé dans la correction de cette thèse.

Enfin je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

*J*e dédie ce travail à mes parents pour leurs aides et soutien toute au
longue de mes études.

A tout mes frères et sœurs

A tout mes cousines et cousins

A mes amis : Hachemi, Mehdi, Ferhat,...

A mes amies : Kafia, Sonia, Fatima, Fatiha, Wassila, Sabrina,...

BENHAMA Abbas

Liste des tableaux :

Numéro	Titre	Page
N°1	Répartition des enquêtés selon le sexe	61
N°2	Répartition des enquêtés selon l'âge	66
N°3	Répartition des enquêtés selon le diplôme obtenu	25
N°4	Répartition des enquêtés selon l'année d'obtention du diplôme	45
N°5	Répartition des enquêtés selon l'année de recrutement	86
N°6	Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	56
N°7	Répartition des enquêtés selon le service d'affectation	58
N°8	Répartition des enquêtés selon la perception des tâches qu'ils assument à Tchín-Lait/Candia	88
N°9	Avis des enquêtés selon la présence ou non des problèmes à Tchín-Lait/Candia	88
N°10	Répartition des enquêtés selon le genre de problèmes rencontrés à Tchín-Lait/Candia	88
N°11	Répartition des enquêtés selon la source des conseils reçus	88
N°12	Avis des enquêtés selon le bénéfice des conseils reçus	99
N°13	Répartition des enquêtés selon la rapidité d'exécution de la tâche	99
N°14	Répartition des enquêtés selon le type d'aide demandée	99
N°15	Répartition des enquêtés selon la clarté de rôle	99
N°16	Raisons évoquées par les enquêtés à propos de la non clarté de rôle	101
N°17	Répartition des enquêtés selon l'effet de la formation sur la clarté de rôle	101
N°18	Répartition des enquêtés selon les raisons évoquées quant au bénéfice de la formation dans la clarté de rôle	101

Liste des tableaux :

N°19	Répartition des enquêtés selon l'évaluation de la situation dont s'effectue le travail	012
N°20	Répartition des enquêtés selon la nature du rôle effectué dans l'entreprise Tchén-Lait/Candia	124
N°21	Avis des enquêtés selon la capacité d'assumer un rôle plus important dans l'entreprise	012
N°22	Avis des enquêtés sur leur intégration dans l'équipe de travail	123
N°23	Raisons évoqués par les enquêtés quant à l'intégration dans le groupe	123
N°24	Temps nécessaire pour l'intégration dans le groupe de travail	125
N°25	Avis des enquêtés quant aux préférences de travail (seul – en groupe)	124
N°26	Raisons données par les enquêtés quant à leur préférence de travailler en groupe	124
N°27	Avis des enquêtés quant à la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs	124
N°28	Répartition des enquêtés selon les relations entretenues entre collègues	124
N°29	Avis des enquêtés quant à la difficulté d'exprimer leur opinion au sein du groupe	124
N°30	Raisons avancées par les enquêtés quant à l'absence de difficultés d'exprimer leur opinion au sien du groupe de travail	124
N°31	Valeurs encouragées par l'entreprise Tchén-Lait/Candia	124
N°32	Avis des enquêtés quant à l'importance accordée aux valeurs organisationnelles	124
N°33	Raisons évoquées par les enquêtés quant à l'importance accordées à certaines valeurs organisationnelles	124

Liste des tableaux :

N°34	Avis des enquêtés quant à la contribution des valeurs de l'entreprise dans leur intégration au sein du groupe	124
N°35	Raisons évoquées par les enquêtés quant à la non-contribution des valeurs organisationnelles dans leur intégration	124
N°36	Avis des enquêtés quant à l'adéquation des valeurs individuelles à celles de l'entreprise	124
N°37	Raisons évoquées par les enquêtés à propos de l'adéquation des valeurs individuelles et organisationnelles	144
N°38	Situation préprofessionnelle des enquêtés	144
N°39	Métier exercé déjà	144
N°40	Expérience professionnelle acquise par les enquêtés	144
N°41	Avis des enquêtés sur l'apport de leur apprentissage à la réalisation de leurs tâches	144
N°42	Raisons relatives à l'absence de l'apport de l'apprentissage à la réalisation de la tâche	155
N°43	Réponses des enquêtés sur les exigences de poste du travail qu'ils occupent	155
N°44	Avis des enquêtés quant à l'adaptation aux exigences du poste de travail	155
N°45	Raisons évoquées par les enquêtés quant à l'inadaptation aux exigences de poste de travail	152
N°46	Avis des enquêtés sur l'effet du développement de l'apprentissage personnel sur le travail exercé	145
N°47	Raisons évoquées par les enquêtés quant au non développement de l'apprentissage personnelle	170

Liste des schémas :

Numéro	Titre	Page
N°1	Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle LACAZE 2005	48
N°2	Le modèle récapitulatif de Feldman (1981)	59
N°3	Le modèle de Van Maanen et Schein 1979	60
N°4	Les procédures organisationnelles de la socialisation selon Jones (1986)	65
N°5	Processus cognitif d'attribution de sens (Louis)	69
N°6	Processus d'attribution de sens lors de l'entrée organisationnelle Louis, 1980	70
N°7	Un modèle de recherche d'information par le nouveau lors de la rencontre organisationnelle (OSTROFF KOZLOWSKY 1992)	80

Liste des annexes :

Numéro	Titre
N°1	Guide d'entretien
N°2	Types de cultures de relations au travail selon Sainsaulieu (1977)
N°3	schéma récapitulant l'analyse de la littérature sur la socialisation organisationnelle
N°4	Organigramme général de Tchiv-Lait/Candia
N°5	Fiche de poste

Sommaire

Sommaire

- INTRODUCTION

LA PARTIE THEORIQUE :

CHAPITRE I : Le Cadre Méthodologique de la Recherche

• Préambule	05
1. Les raisons du choix du thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche.....	06
3. La problématique.....	07
4. Les hypothèses.....	10
5. L'analyse conceptuelle.....	11
6. La méthode utilisée.....	18
7. La technique utilisée.....	19
8. L'échantillonnage.....	20
9. Les études antérieures.....	21
10. Discussion des études antérieures et l'importance de l'étude actuelle	31
• Résumé du chapitre	37

CHAPITRE II : La Socialisation Organisationnelle : L'origine du concept et la socialisation dans l'organisation

• Préambule	39
--------------------------	----

SECTION 1 : L'origine du concept de socialisation	39
1.1. L'existence et l'importance de la socialisation au travail.....	39
1.2. L'identité au travail.....	42
1.3. La socialisation : un processus d'apprentissage social.....	47
1.4. La socialisation et l'insertion professionnelle.....	48
1.5. Vers la « socialisation organisationnelle »	50
SECTION 2 : La socialisation dans L'organisation	52
2.1. Présentation du concept	52
2.1.1. Définitions.....	52
2.1.2. L'impact de la socialisation organisationnelle sur les nouveaux recrutés....	54
2.1.3. La socialisation : un processus de transition de carrière.....	56
2.1.4. Les stades de la socialisation.....	56
2.2. La gestion de la socialisation dans les organisations	60
2.2.1. Les procédures organisationnelles de la socialisation.....	60
2.2.2. Les procédures institutionnalisées vs individualisées.....	65
2.2.3. Les limites des procédures organisationnelles de la socialisation.....	67
2.3. La socialisation organisationnelle comme un processus cognitif	67
2.3.1. Changements, contrastes et surprises associées à l'entrée dans l'organisation	67
2.3.2. Le processus cognitif.....	68
2.3.3. Le rôle des agents de socialisation.....	69
2.4. Les tactiques individuelles d'intégration	71

2.4.1. La recherche d'information.....	72
2.4.2. Les modèles de recherche d'information.....	76
2.4.2.1. Le modèle de Miller et Jablin (1991).....	76
2.4.2.2. Le modèle d'Ostroff et Kozlowski.....	78
2.4.3. Autres comportements proactifs	80
2.5. Les modèles de socialisation	85
2.5.1. Le modèle de Fisher (1986).....	85
2.5.2. L'échelle de Chao et al. (1994).....	86
2.5.3. L'approche de Taormina.....	87
2.5.4. Les modèles récapitulatifs récents	88
• Résumé du chapitre	90

LA PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE III : Présentation de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le travail

• Préambule	94
1. Présentation de l'entreprise, lieu d'enquête.....	94
1.1. Historique de l'entreprise TchIn-Lait/Candia.....	94
1.2. La localisation de l'entreprise TchIn-Lait/Candia.....	94
1.3. L'organigramme.....	95
1.4. L'effectif de TchIn-Lait/Candia.....	95
1.5. Le contrat de franchise Candia/TchIn-Lait	96

1.6. La gamme de produits	97
1.7. Réseau de distribution.....	98
1.8. Évaluation de chiffre d'affaires.....	99
2. Les étapes de l'enquête sur le terrain	99
2 .1. La durée et la période de l'enquête.....	99
2.2. La pré-enquête.....	100
2 .3. La conception et la description du guide d'entretien utilisé dans la recherche...	100
3. Les difficultés rencontrées.....	101
• Résumé du chapitre	101

CHAPITRE V : Analyse et interprétation des résultats

• Préambule	103
1. Les caractéristiques de la population d'étude.....	103
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	109
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	117
4. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.....	124
5. Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse.....	134
6. Analyse et interprétation des résultats de la cinquième hypothèse.....	142
7. Discussion des résultats de la recherche.....	152
• CONCLUSION	
• REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	

- ANNEXES

Introduction

Introduction

Les fluctuations économiques et sociales favorisent le développement des recherches sur la socialisation organisationnelle. En effet, les entreprises doivent faire face aux nombreux départs en retraite des salariés issus de l'ancienne génération 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 savoirs-faires de l'entreprise. La socialisation organisationnelle offre un cadre conceptuel pour l'analyse de ce double processus.

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle, lorsque le besoin de mieux connaître les faits sociaux qui apparaît. Le concept émerge alors dans les champs de la sociologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. 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.

Dans les faits, les entreprises adoptent de manière courante quelques pratiques visant à gérer la socialisation organisationnelle de leurs nouveaux salariés. Il s'agit pour l'essentiel de la diffusion d'un livret d'accueil¹, de la mise en place d'un système de tutorat, ou de l'organisation de stages d'intégration.

¹EMILIE Bargues, *pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE*, 11.2006, Dalloz, Paris, p 27.

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

C'est dans cet ordre d'idées, que s'inscrit notre présente étude pour étudier l'impact de la socialisation organisationnelle sur les nouveaux recrutés, et ce, vis-à-vis des différents modes d'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, nous avons divisé notre travail en cinq chapitres à savoir :

- Le premier chapitre : est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche.
- Le deuxième chapitre : est réservé à la socialisation organisationnelle
- Le troisième chapitre : est consacré pour la présentation du lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain.
- Le quatrième chapitre : est réservé pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Enfin, nous allons terminer notre recherche par une conclusion et propositions.

¹FELDMAN Daniel C, *A Contingency Theory of Socialization*, Administrative Science Quarterly, September 1976. Vol.21. PP433-452, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P269.

Partie Théorique

Chapitre I :

Le Cadre Méthodologique de la Recherche

- **Préambule :**

Au départ d'une recherche ou d'un travail scientifique, le scénario est pratiquement toujours identique¹. On présente le cadre théorique de notre étude qui comporte la problématique, l'hypothèse, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée et le choix de l'échantillon.

1. Les raisons du choix du thème :

Vouloir entreprendre une recherche en sciences humaines, c'est vouloir approfondir un sujet choisi en fonction d'abord de ses intérêts puis en fonction des possibilités de réalisation de la recherche, suivant des conditions et des contraintes définies. Le choix du thème et l'évaluation de la faisabilité d'une recherche représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche². Ainsi, les raisons essentielles de cette présente recherche se résument comme suit:

- Relevant de mon désir profond d'investir le domaine académique que constitue le champ de la sociologie des organisations qui est mon domaine d'intérêt scientifique.
- Étant cette fois-ci celui de l'actionnement d'une étude sociologique autour d'une thématique complexe, d'actualité, relevant à la fois d'une triptyque : socio-organisationnelle (le travail comme valeur sociale), la socialisation comme pratique organisationnelle, économique (analyse du marché de l'emploi en Algérie) ; culturel (le travail en tant que valeur identitaire). Qui touche les personnes nouvellement recrutées.
- L'importance sociologique et l'insertion de l'objet d'étude dans un cadre spatio-temporel, le thème de recherche se propose d'étudier la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue à son premier emploi : le cas des fonctionnaires de Tchén-Lait/Candia de Bejaia engagés par l'ANEM.
- Savoir quelles sont les normes et les valeurs acquises par les nouveaux recrutés, lors de leur socialisation organisationnelle à Tchén-Lait/Candia.

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

²ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger, 1996, P78.

- Le manque de travaux sur ce sujet qui est moins élaboré dans les études sociologiques ainsi que dans les recherches actuelles surtout au sein de l'entreprise algérienne.
- Le désir de savoir et la curiosité de découvrir la réalité du monde du travail, dans le but de me préparer à la vie active et de connaître les domaines du travail dans le secteur privé de la fonction industrielle.
- Faire une étude approfondie sur l'une des activités de la gestion des ressources humaines, qui concerne la dernière étape du processus de recrutement qui est l'intégration, dans le but d'acquérir des connaissances dans ce domaine précis.

2. Les objectifs de la recherche :

Quelles que soient les raisons ayant suscité le choix de ce thème. La première démarche dans chaque étude scientifique consiste à préciser les buts à réaliser; la fonction du chercheur qui est de ramener à la société quelque chose de nouveau par lequel on peut bénéficier harmonieusement¹.

À partir de là, les objectifs visés par notre étude sont les suivants :

- Comprendre et analyser le vécu des salariés nouvellement recrutés durant la période d'intégration au sein de l'entreprise Tchou-Lait/Candia tout en s'appuyant sur l'aspect professionnel.
- Découvrir le degré d'importance accordée à la nouvelle recrue au sein de l'entreprise Tchou-Lait/ Candia et s'avoir si elle investit au profit de ces nouveaux recrutés.
- Montrer aux dirigeants l'importance de la période d'intégration pour permettre à l'organisation de prendre en considération les souhaits et les aspirations des nouvelles recrues, en conformité avec leurs objectifs organisationnels, à fin d'évaluer et d'améliorer leurs profits.

¹DUBAR Claude, *la socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, édition Armand colin, 2^{ème} édition revue, 3^{ème} tirage 1998, Paris, p18.

- Montrer l'importance du suivi et la nécessité d'accompagnement des nouvelles recrues pendant la période d'intégration.
- Éclairer l'ensemble des mécanismes qui permettent à une personne nouvellement formée et recrutée d'occuper une position stable dans la vie professionnelle.
- Proposer aux dirigeants les stratégies nécessaires à l'intégration professionnelle des nouveaux recrutés.

3. Problématique :

L'évolution de la socialisation, processus touchant à la société dans sa globalité, vers la socialisation organisationnelle, nécessite la transposition du groupe social en organisation et de l'individu en salarié. Or, le travail repose sur les valeurs organisationnelles, les capacités requises (apprentissage personnel), dont le nouveau recruté doit intégrer et assimiler.

La façon dans les nouvelles recrues sont socialisées influence leurs attitudes et leurs comportements, la socialisation influence aussi le niveau d'implication et d'engagement dans le travail. Ces nouvelles recrues développent dès leurs arrivées dans le monde du travail un sentiment d'appartenance plus au moins fort envers leur organisation en grande partie en fonction de la qualité de leur intégration. La chose qu'on peut remarquer aussi que l'absence d'agents socialisateurs tels que : l'accompagnement, l'orientation, le suivi et l'information, pourraient influencer négativement la socialisation voire même l'intégration des salariés au sein de leurs organisations.

Pour Feldman¹, l'intégration au travail se forme dès l'entrée dans l'organisation. Étant socialisées, les nouvelles recrues ressentent moins d'incertitudes, ce qui accroîtra leur satisfaction, pour lui, la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation.

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

Les formations acquises préparent les nouvelles recrues à leur future profession, laquelle dans le cadre du pré-emploi n'est pas nécessairement en adéquation avec leur formation initiale.

Or, durant le processus d'embauche, le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui lui permet d'élaborer des images et de formuler des attentes qui dans le cas où elles sont réalistes pourraient être satisfaites par l'organisation, il s'installe donc dans un réalisme de pré-entrée se traduisant par la possession d'une image complète et exacte de l'organisation, reflétant pour lui le niveau de réussite de la communication et du partage de l'information. L'organisation pour sa part dispose de ressources à travers lesquelles, elle tente de satisfaire les besoins et les habiletés de l'individu en termes de congruence de qualité et de décision d'emploi. L'organisation prépare le nouveau recruté en l'initiant d'abord à la tâche, pour que ce dernier se sente compétent et accepté comme partenaire de travail, puis au groupe de travail pour que le nouveau recruté sente qu'on lui fait confiance et qu'il est accepté par ses collègues. Ensuite, en lui permettant de clarifier son rôle au sein de l'organisation (au moyen d'entente implicite ou explicite sur les tâches à exécuter, les priorités à effectuer et les priorités à respecter).

Alors, la socialisation et l'intégration des nouveaux recrutés est devenue une véritable nécessité professionnelle, dont il est impératif à l'entreprise de disposer d'outils, de techniques et de méthodes afin de faciliter la socialisation organisationnelle des nouveaux employés surtout ceux qui ne maîtrisent pas bien leurs tâches.

C'est sur cet arrière-fond théorique et sur les propositions du modèle d'**Anakwe et Greenhaus (1999)** que nous inscrivons notre étude dans le but de vérifier la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue dans l'entreprise Tchén-Lait/Candia. Pour ce faire, il est nécessaire de souligner que le modèle d'**Anakwe et Greenhaus** qui nous servira de canevas tout au long de notre recherche stipule que les facteurs suivants : la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle, l'intégration dans l'équipe de travail, la connaissance des valeurs organisationnelles et enfin l'apprentissage personnel. Sont les facteurs moteurs de la socialisation organisationnelle.

On entend par la maîtrise de la tâche l'ensemble des travaux qui doivent être réalisés à Tchén-Lait/Candia par le nouveau recruté et de mettre tous ses efforts dans un temps bien déterminé et avec perfection. La clarté du rôle : 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 de développer certaines capacités physiques de rapidité et de précision. L'intégration dans l'équipe de travail dans la présente étude est l'intégration de la nouvelle recrue qui couvre l'ensemble des rapports de la personne avec son environnement social au travail. Et arriver à nouer de bonnes relations avec les autres membres de l'organisation et la maîtrise des procédures de travail et être en congruence avec les valeurs organisationnelles. Les valeurs organisationnelles dans notre étude, représentent les idées, les croyances, fondamentales, la morale partagée entre les membres d'une organisation ou d'un groupe et peut être déclarées ou non dites. Et enfin, L'apprentissage personnel c'est l'apprentissage d'un métier, une technique par lui-même, celui qui s'initie à une activité et qui n'a pas encore acquis l'expérience.

En transposant ces différentes dimensions dans l'entreprise Tchén-Lait/Candia, spécialisée dans le traitement et le conditionnement du lait dans la région de la wilaya de Bejaia, on essaiera de vérifier l'existence de ces types de facteurs de socialisation organisationnelle indiqués ci-dessus.

Après avoir mis en lumière la socialisation organisationnelle, sa visée et les connaissances acquises, on peut enfin formuler le problème de recherche sous forme de question¹. Cette question va permettre de cerner ce problème particulier de recherche avec précision, d'en dessiner les contours et d'entreprendre l'investigation dans la réalité.

La question de départ pourrait être énoncée comme suit : « **Les dimensions qui sont utilisées comme indicateurs de l'efficacité nécessaire et qui permettent une meilleure socialisation organisationnelle selon Anakwe et Greenhaus, facilitent-elles aux salariés de l'entreprise Tchén-Lait/Candia leur socialisation organisationnelle?** »

¹ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger, 1996, p95.

Autrement dit : **Les dimensions de la socialisation organisationnelle telles qu'elles sont évoquées par Anakwe et Greenhaus permettent-elles une meilleure socialisation des salariés de l'entreprise Tchiv-Lait/Candia?**

En outre, **comment peut-on permettre aux nouveaux recrutés d'arriver à une meilleure socialisation organisationnelle dans l'entreprise Tchiv-Lait/Candia?**

On peut dégager des questions de recherches qui peuvent clarifier cette question principale et qui sont énoncées comme suit : Le nouveau recruté arrive-t-il à maîtriser sa tâche ? La nouvelle recrue arrive-t-elle à clarifier son rôle ? La nouvelle recrue arrive-t-elle à s'intégrer dans son équipe de travail ? Comment le nouveau recruté vivait-il les valeurs organisationnelles de Tchiv-Lait/Candia? Et enfin, comment le nouveau recruté acquiert-il son apprentissage personnel qui pourrait l'aider dans sa socialisation organisationnelle?

4. Hypothèses:

L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs mêmes plus au moins précis, elle aide à sélectionner les faits observés ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification. Les conditions de la validité de l'hypothèse sont importantes. Elle doit être vérifiable de façon empirique ou logique, l'hypothèse suggère donc les procédures ¹.

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

L'entrée dans une nouvelle organisation est synonyme d'un profond changement, les nouvelles recrues se retrouvent dans une position délicate, ils se sentent obligés de faire valoir leur acquis au niveau intellectuel et doublement, ils sont face à la réalité du marché de l'emploi. Le travail devient une nécessité absolue, l'évolution dans un emploi dépendra de leurs attentes individuelles en termes de conduite à tenir dans un nouvel environnement ainsi que de la structuration de l'organisation en tant que milieu social et professionnel jusque, là étranger.

¹GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 11 éditions, DALLOZ, Paris, 2001, P398.

²ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah ,Alger, 1996, P102.

Ainsi, en s'appuyant sur le modèle théorique (**Anakwe et Greenhaus**), on va émettre cinq hypothèses en guise de réponse à nos questions de recherche.

- **Hypothèse 1 :** La maîtrise de la tâche permet une meilleure socialisation organisationnelle des nouvelles recrues au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia.
- **Hypothèse 2 :** La clarté de rôle permet une meilleure socialisation organisationnelle des nouvelles recrues au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia.
- **Hypothèse 3 :** L'intégration dans l'équipe de travail permet une meilleure socialisation organisationnelle des nouvelles recrues au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia.
- **Hypothèse 4 :** La connaissance des valeurs organisationnelle et l'adhésion à ces dernières permettent une meilleure socialisation organisationnelle des nouvelles recrues au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia.
- **Hypothèse 5 :** L'apprentissage personnel permet une meilleure socialisation organisationnelle des nouvelles recrues au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia.

5. L'analyse conceptuelle :

« L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. En faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche. Elle se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions ou les aspects à considérer. Puis, chaque dimension est décortiquée pour être traduite en indicateur ou phénomène observable ».¹

Un concept est un élément nécessaire à toute recherche, « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes ».²

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

¹ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah ,Alger, 1996, P 108.

²GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 11 éditions, DALLOZ, Paris, 2001, P 398.

1. La socialisation :

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

1.2. Selon Piaget Jean : « La socialisation est le produit d'un double processus d'assimilation-accommodation. L'assimilation est l'intégration des individus des normes et des valeurs du milieu, l'accommodation étant à l'inverse de façon dont les caractères propres de l'individu le façonnent et le réagissent à son environnement ».²

1.3. Selon Van Maanen et Schein (1979) : ils définissent la socialisation comme « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend "les ficelles" d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation»³. Cette définition montre que la socialisation organisationnelle correspond en réalité à un double processus de transmission et d'acquisition de connaissances et de compétences impliquant deux ensembles d'acteurs, l'organisation (acteur collectif) et la nouvelle recrue.

1.4. Selon Schein (1968) : « La socialisation est le processus d'apprentissage des "ficelles" d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités»⁴.

¹JEAN François Dortier, *dictionnaire des sciences humaines*, 2 éditions, Sciences humaines, Paris, 2004, P 781.

² Ibid. P782.

³VAN MAANEN John, et Schein Edgar H, *Toward A Theory of Organizational Socialization* , *Research In Organizational Behavior*, 1979. Vol.1. 209-264. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 274-277.

⁴SCHEIN Edgar H, *Organizational Socialization and The Profession of Management*, *Industrial Management Review*, Winter 1968. Vol.9. PP1-16. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 274-277.

1.5. Selon Anakwe et Greenhaus (1999) : la socialisation organisationnelle retient cinq dimensions pour mesurer les résultats de la socialisation: la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, la capacité à fonctionner dans son équipe de travail, la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle et enfin l'apprentissage personnel. C'est cette définition que nous retenons dans notre présente étude.

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

2. La nouvelle recrue : Peut être défini comme un nouveau venu dans une organisation ; une personne appelée à intégrer un nouvel environnement de travail.

Dans la présente étude « **les nouveaux recrutés** », sont les salariés qui ont moins de trois ans d'ancienneté professionnelle au sein de l'entreprise (Tchin-Lait /Candia).

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

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

3.2. Pour T .Parsons « l'intégration sociale est le degré de conformité du comportement individuel et des groupes partiels à ceux qui attendent la collectivité au corps globale. » ⁴

¹Sous la direction de GILL Ferréol, *Dictionnaire de sociologie*, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2004, P96.

²PERETTI J.M, *GRH*, 10^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2002, P103.

³GRAWITZ Madeleine, op.cit, P234.

⁴SILEM et autres, *Lexique d'économie*, 7^{ème} Edition, Armand Colin, Paris, 2004, P391.

« **L'intégration** » dans la présente étude, est l'intégration de la nouvelle recrue qui couvre l'ensemble des rapports de la personne avec son environnement de travail. D'une part, le salarié doit avoir des aptitudes, capacités pour se conformer facilement aux différents modes d'organisation du travail, garantir sa réussite dans son poste, arriver à nouer de bonnes relations avec les autres membres de l'organisation et la maîtrise des procédures de travail et être en congruence avec les valeurs organisationnelles.

4. Les normes :

Règles ou modèles de conduite propres à un groupe ou à une société donnés, appris et partagés, légitimés par des valeurs, et dont la non-observance entraîne des sanctions. Les normes définissent le comportement approprié ou attendu dans la vie sociale.¹

Dans la présente étude « **Les normes** » sont les règles instaurées par l'entreprise Tchou-Lait-Candia afin d'assurer le bon fonctionnement; l'uniformité d'opinion et de comportements de groupe, fonction de leurs homogénéités et de leur cohésion par rapport à son organisation.

5. Les valeurs :

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

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

¹Sous la direction de GILL Ferréol, *Dictionnaire de sociologie*, 2eme édition, Armand Colin, Paris, 1995, p167.

²BLOCH H. et autres, *dictionnaire fondamental de la psychologie*, 2 édition, Larousse, Paris, 2002, p1363.

³SOUTERAIN. J.F et P.FARCET, *organisation et gestion de l'entreprise*, édition Berti, Paris, 2007, p 426.

6. Les valeurs organisationnelles :

Dans notre étude, « **les valeurs** » ; représentent les idées, les croyances, fondamentales, la morale partagée entre les membres d'une organisation ou d'un groupe et peut être déclarées ou non dites. Elles conditionnent les comportements admis et acceptés. Les valeurs organisationnelles, dans la mesure où elles sont bien connues, intégrées et partagées, ont un impact sur les façons d'être et d'agir du personnel qui se reflète tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation.

Et parmi les valeurs encouragées par l'entreprise Tchou-Lait/Candia on trouve: la qualité de produit, l'écoute et le respect, l'intégrité et transparence, solidarité et esprit d'équipe, l'initiative et le courage.

7. Les valeurs individuelles :

« La valeur c'est une aptitude à agir de telle ou telle manière, c'est une aptitude à remplir une fonction. Une valeur est intimement liée à l'individu et à sa conduite. Elle est intérieure à l'individu et elle nomme ses gestes quotidiens. Élément d'un ensemble composé de croyances, d'aspirations, d'options, d'idées, de sentiments, de principes dans lesquels se reconnaît et par lesquels s'exprime une collectivité humaine»¹.

Dans notre étude « **les valeurs individuelles** » sont comme des guides de fonctionnement personnel, qui se forment, à partir de différentes expériences vécues par la nouvelle recrue, et qui déterminent les attitudes, les choix de la personne.

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

¹http://www.quebec.ca/edusante/mentale/imples_valeurs.htm

²Lexiques *des sciences sociales*, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000, paris, p460.

Le rôle est défini comme « l'ensemble des conduites normales d'un sujet lorsqu'il possède tel statut social ; celles qui conviennent à tel âge, tel sexe, telle position familiale, professionnelle, politique. Une distinction est faite entre les rôles institutionnels et les rôles fonctionnels à l'intérieur de groupes et d'organisations. Pour l'analyse des rôles fonctionnels dans les petits groupes, les travaux de **BALES** décrivent les interventions orientées vers la tâche du groupe et les rôles relevant des aires interpersonnelles socia-affectives positives et négatives, tandis que ceux de **BENNET** et **SHEATS**, outre la centration sur la tâche, portent sur les rôles de maintien de la cohésion, de satisfaction des besoins individuels et les rôles parasites »¹.

9. Les relations interpersonnelles : Dans la présente étude « **les relations interpersonnelles** » ce sont les relations qu'ils entretiennent les nouvelles recrues avec leurs collègues de travail et leurs supérieurs hiérarchiques »².

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

Cette acceptation plus ou moins tacite, s'enracine dans la tradition et préserve de bien des désagréments, manquer à ses obligations peut être synonyme d'affront ou de violation, porter atteinte à des coutumes solidement établies ouvre la voie à de sérieux conflits. Celui qui transgresse les interdits s'expose à des sanctions. Quiconque entend désacraliser tel ou tel commandement n'est pas à l'abri de représailles.

L'acquisition de ces différentes normes n'est nullement spontanée, de nombreuses étapes sont nécessaires, la compréhension n'intervient que très progressivement, la distinction code idéal/code réel n'est jamais enseigné et réclame beaucoup de perspicacité. Seul un contact prolongé avec les réalités quotidiennes permet de mieux appréhender les marges de manœuvre dont on dispose.

¹Lexiques *des sciences sociales*, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000, Paris, p461.

²http://www.uquebec.ca/edusante/mentale/imples_apprentissage.htm.

L'apprentissage nous aide à déchiffrer, puis à sélectionner les informations qui nous sont adressées. Nous parvenons de la sorte, par tâtonnements successifs, à ne plus répéter les mêmes erreurs¹.

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

12. Le rôle :

12.1. La clarté du rôle : caractère de ce qui est clair, compréhensible et net qui rend la fonction remplie par un employé plus clair.²

12.2. Définition opérationnelle : 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 de développer certaines capacités physiques de rapidité, de précision. Et d'autre part c'est la qualité qui rendra le rôle plus facilement compris par le nouveau recruté au sein de l'entreprise Tchiv-Lait/Candia.

13. La tâche :

13.1. La maîtrise de la tâche : c'est le travail qui doit être rempli par une ou plusieurs personnes soumises à certaines conditions et en un temps déterminé³.

13.2. La maîtrise de la tâche : pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches⁴.

¹FERREOL Gilles, *Dictionnaire de sociologie*, 3^{ème} édition, Armand colin, paris, 2004, p05.

²<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/définition>

³Cadre *Dictionnaire de Microsoft encarta*, Dicos, Microsoft, Corporation, 2009.

⁴KIANE Goudarzi, *La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service*, édition Dalloz, Paris, 2002, P10.

13.3. Définition opérationnelle: c'est l'ensemble des travaux qui doivent être schématisés et réalisés à Tchén-Lait/Candia par le nouveau recruté et de mettre tous ses efforts dans un temps bien déterminé, et avec perfection.

6. La méthode utilisée :

Les réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses, nécessitent la mise en œuvre d'un moyen pour y procéder, c'est pour cette raison qu'on a adopté une méthode qui permet de collecter les données nécessaires pour répondre aux objectifs de l'étude, et le choix de cette dernière ne relève pas du hasard, il dépend de la nature du sujet de la recherche et les objectifs qu'on veut atteindre.

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

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

La méthode est un ensemble de pratiques et de procédures mises en œuvre afin d'obtenir des résultats scientifiques, pour guider notre recherche, on a fait appel à la méthode qualitative, qui sert à décrire et analyser le phénomène de socialisation organisationnelle, ainsi comprendre l'influence de cette dernière sur les nouvelles recrues, elle est un ensemble organisée d'opérations en vue d'atteindre un objectif.²

Notre thème de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative vu la nature des objectifs visés par notre thème de recherche qui consiste à comprendre et décrire la socialisation organisationnelle au sein de l'entreprise **Tchin-Lait/Candia** en adoptant l'analyse thématique.

¹DURAND Jean-Pierre, Robert Weil, *sociologie contemporaine*, édition vigot, Paris, 1994, P291.

²ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, 1996, p58.

De se fait la méthode qualitative de recherche est « une stratégie de recherche utilisant divers techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension d'un phénomène humain et social ».¹

7. La technique utilisée

Toute recherche ou application à caractère scientifique en science sociale comme dans les sciences en générale, doit comprendre l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux, d'être appliqué dans la réalité se qu'on appelle technique², se choix de la technique d'investigation ne se fait pas d'une manière aléatoire, mais en relation avec les objectifs poursuivis et surtout le type de données à recueillir.

Le choix de la technique dépend de l'objectif poursuivi, lequel est lié lui-même à la méthode de travail. Une variété de technique est au service du chercheur, en vue de réaliser une enquête, c'est l'objet qui détermine, et orientera le chercheur vers une technique précise, et cette dernière doit être adaptée à la méthode utilisée. Et comme nous l'avons souligné précédemment, nous avons opté pour la méthode qualitative qui s'appuie sur un entretien.

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

« Technique utilisée dans les études qualitatives. L'entretien individuel se base sur une discussion libre entre l'enquêteur et la personne interrogée ».³

Cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour cerner notre thème de recherche et afin de mieux faire parler les enquêtés sur le thème, ainsi pour collecter le maximum d'informations, et la vérification des hypothèses émises pour connaître l'effet des facteurs de socialisation organisationnelle sur l'intégration des nouvelles recrues, à savoir, les normes et les valeurs individuelles, la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle, l'intégration dans l'équipe de travail, et enfin l'apprentissage personnelle et organisationnelles acquises au sein de l'entreprise **Tchin-Lait/Candia**.

¹Sous la direction MUCCHIELLI Alex, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines*, 2eme édition, Armand Colin, Paris, 2004, P151.

²GRAWITZ Madeleine, op. Cit, P53.

³BERTIER. N, *les techniques d'enquête*, édition Armand Colin, Paris, 2002, P56.

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

Afin de donner une certaine liberté à l'interviewé, on a opté pour l'entretien semi-directif (semi-dirigé). Ce dernier « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes question »¹.

8. L'échantillonnage :

Pour concrétiser notre étude sur le terrain, on doit déterminer la population qui va être le sujet de cette investigation autrement-dit on procède à un échantillonnage qui est « un ensemble d'opérations en vue de constituer un échantillon représentatif de la population visée »².

Selon **Madeleine GRAWITZ**:« il désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature»³.

Non avons procédé a une méthode d'échantillonnage non probabiliste ou « la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué»⁴.

On a opté pour un échantillon typique, « les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon apparaissent comme un modèle de la population à l'étude. On recherche un ou des éléments considérés comme des portraits types de la population dont ils proviennent»⁵.

Pour constituer notre échantillon, on a choisi la méthode de tri expertisé. « Quand on a défini une population à étudier mais qu'on ne sait pas comment l'atteindre, on fait alors appel à une des personnes qui connaissent le milieu concerné ou a des spécialistes qui nous permettront de joindre la population désirée»⁶.

¹ALBARELLO. L, *apprendre à chercher* édition De Boeck Université, Paris, 1996, P66.

²ANGERS Maurice, op. Cit, P229.

³GRAWITZ Madeleine, op, Cit, P53.

⁴Ibid. P 229.

⁵Ibid. P237.

⁶Ibid. P239.

L'entreprise Tchén-Lait /Candia contient (442) salariés, dont (42) cadres et (165) agent de maîtrise et (224) agent d'exécutions (11) Apprentis, les membres de la population choisie sont repartis sur différentes Directions, nous n'avons pu interroger que(15) salariés qui remplissent les critères suscités. En nous accordant une durée moyenne d'une demi-heure pour chaque entretien. Ces travailleurs sont très intéressés par le thème, car ça leur permet de penser à leur avenir professionnel et l'avenir de Tchén-Lait/Candia et donner leur avis sur les différentes questions que comporte notre entretien.

9. Les études antérieures :

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle¹, lorsque le besoin de mieux connaître les faits sociaux apparaît. Le concept émerge alors des champs de la sociologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. La transposition aux sciences sociales se fait aisément : les organisations sont une forme particulière de groupe social et le salarié, comme le citoyen, est un individu en interaction rencontrant des facilités ou des difficultés d'intégration. Ainsi, la socialisation organisationnelle ne serait qu'une forme particulière de socialisation.

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

9.1. L'étude de Van Maanen et Schein 1979 :

Le travail unique des pratiques organisationnelles de socialisation est celui de Van Maanen et Schein (1979)². Ce travail s'inscrit dans le courant de recherche plus large de la socialisation organisationnelle définie comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportement requis qui lui permettent de devenir un membre de l'organisation.

¹DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Dolphine et MIGNONAC Karim, *Comportement organisationnel*, édition De Boeck, volume 1, Paris, 1999, p269

² www. Cairn.info. Fr/ EMILIE BARGUES, *Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE*, Communication au XVIIe Congrès de GRH, *le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006, p54.

Autrement dit, le processus fortement contingent et contextuel par lequel on enseigne et apprend les « ficelles » d'un rôle organisationnel particulier. En général un rôle est défini comme une série de comportements divers qui sont plus ou moins attendus par certaines personnes occupant une position donnée à l'intérieur d'un système social particulier

En effet, leur typologie des stratégies de socialisation organisationnelle a été conçue à partir d'observation dans le champ de la police et de l'armée, caractérisé par la très forte structuration de ses organisations et de leur gestion, dans l'objectif d'identifier les stratégies de socialisation les plus évidentes, sur un échantillon de 200 personnes et avec une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs.

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

Le modèle de Van Maanen et Schein (1979) propose une typologie des pratiques organisationnelles de socialisation, c'est-à-dire des pratiques mises en œuvre par l'organisation pour structurer le processus de socialisation des nouveaux. Ils révèlent

six types de couple de pratiques en fonction du contexte de la socialisation : pratique de socialisation formelle/informelle avec un pourcentage de 17.24%, et pratique de socialisation individuelle/ collective avec un pourcentage de 18%, du contenu de la socialisation : Pratique de socialisation séquentielle/aléatoire avec un pourcentage de 17.58%, et pratique de socialisation fixe/variable avec un pourcentage de 18.19% et des aspects sociaux liés à ce processus : Pratique de socialisation en série/disjointe avec un pourcentage de 17.45%, et enfin pratique de socialisation d'investissement/désinvestissement avec un pourcentage de 18.25%.

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

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

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

9.2. L'étude de Baker et Feldman 1991 :

Le travail de Baker et Feldman (1991)¹ s'inscrit dans le courant des recherches qui depuis la fin des années 1980 ont développé les connaissances sur les liens entre le management des ressources humaines et les stratégies des entreprises. L'échantillon est constitué de 120 personnes dans différentes entreprises aux états unis d'Amérique, la technique utilisée c'est le questionnaire dans le but d'identifier les pratiques organisationnelles.

Il relève de la théorie de la contingence dont la tradition est longue dans le domaine de la stratégie. Ces auteurs offrent un travail conceptuel qui s'appuie sur une base empirique partielle, sans vérification empirique ex-post de la force des liens proposés. Baker et Feldman proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les pratiques de socialisation sont utilisées de manière à faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise : 1^{er} identifier les stratégies d'entreprise poursuivies (33%), 2^{ème} identifier le type de comportement des employés requis pour la réalisation de la stratégie (34%), et 3^{ème} développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré (33%). Pour identifier des orientations de rôle des nouveaux qui facilitent chaque type de stratégie d'entreprise, Baker et Feldman s'appuient sur le modèle de Schuler et Jackson (1987) qui relie trois types de stratégie compétitive, aux pratiques de management des ressources humaines. Ces trois types de stratégies (stratégies d'innovation, d'amélioration de la qualité des produits/services et stratégie de réduction des coûts) font référence aux travaux de Porter (1982)².

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

¹ www. Cairn.info. Fr / EMILIE Bargues, *Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE*, Communication au XVIIe Congrès de l'AGRH, *le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 05.2006, p38.

² Ibid. p06.

9.3. L'étude de LACAZE 2000 :

Une étude qui a été muni sur la comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d'intégration des employés dans deux sociétés de service à la région d'Aix-Marseille, France. (*Delphine LACAZE avril 2000¹*), elle a constaté que les entreprises de service fonctionnent souvent avec de la main-d'œuvre qui a peu d'ancienneté. Les employés peu expérimentés doivent toutefois rendre un bon service aux clients. En termes de management, l'efficacité des procédures de socialisation est donc primordiale. Un courant de littérature récent défend l'idée que les nouvelles recrues sont proactives durant leur intégration et s'adaptent à la situation organisationnelle elle applique différentes tactiques individuelles d'intégration. Ainsi, il est important de connaître les effets des procédures sur les comportements d'intégration des nouveaux employés.

D'après *LACAZE*, la méthode qualitative est adaptée pour appréhender un processus. Elle a menée des entretiens semi-directifs auprès d'employés de deux sociétés de service, l'une dans le secteur de la grande distribution et l'autre dans le secteur de la restauration rapide. Elle est limitée à l'étude de la période d'intégration (les 3 premiers mois dans l'organisation), car le processus y est le plus intense. Cette durée a été déterminée suite à des entretiens préparatoires avec des employés, leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que les directeurs des ressources humaines des deux sociétés. Il apparaît que les employés maîtrisent les tâches techniques au bout d'un mois et se sentent à l'aise au sein du groupe de travail au bout de 3 mois.

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

¹ [www.google.fr/pdf/LACAZE Delphine, Comparaison des Procédures Organisationnelles de Socialisation et des Tactiques Individuelles d'Intégration des Employés, avril 2000, N° 571, p17.](http://www.google.fr/pdf/LACAZE%20Delphine,%20Comparaison%20des%20Proc%C3%A9dures%20Organisationnelles%20de%20Socialisation%20et%20des%20Tactiques%20Individuelles%20d'Int%C3%A9gration%20des%20Employ%C3%A9s,%20avril%202000,%20N%C2%B0%20571,%20p17)

Dans cette étude, deux sociétés de service utilisant des procédures de socialisation différentes, une chaîne de restauration rapide et une société de grande distribution sont comparées. Au total, 31 entretiens auprès d'employés en phase d'intégration ont été menés 19 employés de la société de restauration rapide et 12 hôtesses de caisse de la société de grande distribution et ont permis d'identifier sept tactiques individuelles d'intégration : 1) apprendre par la pratique : avec 58% pour la restauration rapide et 42% pour la restauration a grande distribution, 2) surveiller l'environnement : avec 35% pour la restauration rapide et 50% pour la restauration a grande distribution, 3) demander : avec 35% pour la restauration rapide et 66% pour la restauration a grande distribution, 4) établir des relations : avec 35% pour la restauration rapide et 50% pour la restauration a grande distribution, 5) développer des activités cognitives : avec 31% pour la restauration rapide et 58% pour la restauration a grande distribution, 6) rationaliser : 19% pour la restauration rapide et 58% pour la restauration a grande distribution, 7) s'auto-manager : avec 35% pour la restauration rapide et 42% pour la restauration a grande distribution.

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

9.4. L'étude de LACAZE 2003 :

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

¹Ibid. p8.

² [www.google.fr /pdf/](http://www.google.fr/pdf/) LACAZE Delphine, *évaluer l'intégration des nouveaux salariés*: un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, mai 2003, w.p. n° 588, p15.

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

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

Pour évaluer la formulation des questions, le questionnaire a été pré-testé auprès d'une trentaine d'étudiants de 3e cycle en gestion ayant occupé un poste en contact avec la clientèle (vendeur, serveur, équipier, caissier) et auprès de plusieurs hôtesses de caisse d'un hypermarché et plusieurs équipiers d'un fast-food local.

En cohérence avec les recherches passées, elle a opté pour des échelles de Likert à 5 points. Les données recueillies sont de nature ordinale et autorisent le recours à la plupart des méthodes paramétriques.

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

Dans chaque organisation (hypermarché ou restaurant), la sélection des personnes à interroger a été établie avec un responsable du personnel. Au total 181 réponses ont été obtenues avec un taux de réponse moyen de 79 %. Parmi les 181 réponses, 92 ont été collectées auprès d'équipiers dans la restauration rapide (51 %) et 89 auprès d'hôtesses de caisse dans la grande distribution (49 %). L'échantillon est composé de 146 femmes (81 %) et de 33 hommes (18 %). Les répondants ont une ancienneté moyenne de 4 mois. L'âge moyen est de 21 ans. Les employés interrogés effectuent en moyenne 20 heures de travail hebdomadaire et ont une expérience professionnelle moyenne de 2 ans. Parmi les personnes interrogées, 60 % ont le baccalauréat, 55 % sont en poursuite d'études, 54 % sont embauchées avec un CDI et 44 % en CDD.

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

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

9.5. L'étude de NATHALIE Delobbe, TANGUY Dulac :

Cette recherche étudie en quoi les pratiques de recrutement et de sélection, d'une part, et les dispositifs d'accueil et d'orientation, d'autres parts, contribuent à l'adaptation des nouvelles recrues à leur environnement organisationnel ². Plus précisément, ils examinent si les canaux informels de recrutement, la précision et la clarté de l'information communiquée aux candidats lors de la procédure de sélection ainsi que l'accès à des sources internes d'informations favorisent cette adaptation parce qu'ils activent un processus d' « anticipation réaliste d'emploi ». En outre, les stratégies de socialisation organisationnelle, sont elles aussi supposées influencer la construction du lien à l'organisation, par les possibilités d'interactions sociales et de recherche active d'information qu'elles offrent aux nouveaux venus.

¹Ibid. p17.

² www.google.com /pdf/ NATHALIE Delobbe, TANGUY Dulac, *Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues*, N°137, p26.

Les données utiles à cette étude étaient collectées par questionnaires, dans un dispositif transversal. L'échantillon visé était constitué de jeunes diplômés d'une école de gestion. Le questionnaire a été envoyé par courrier électronique à tous les diplômés des trois années précédentes (500 sujets), en invitant seulement ceux qui étaient engagés dans une entreprise de plus de 20 personnes depuis au moins trois mois à participer à l'enquête. La procédure de collecte des questionnaires permettait de préserver l'anonymat des répondants. Par cette voie, 77 questionnaires dûment complétés ont pu être recueillis.

L'échantillon final était composé de 43% d'ingénieurs commerciaux, de 26% de licenciés en sciences de gestion, le reste étant détenteurs d'un diplôme d'étude complémentaire en sciences de gestion. L'âge moyen des répondants était de 24 ans et leur ancienneté moyenne de 10 mois. Parmi les répondants, 64% étaient des hommes, 79% étaient engagés pour un contrat à durée indéterminée et 99% à temps plein. Deux tiers des répondants étaient engagés dans leur premier emploi contre un tiers ayant déjà une expérience professionnelle antérieure. Les secteurs d'activité les plus représentés étaient ceux des services financier et bancaire suivis par le secteur du consulting et de l'audit.

Premièrement : Variables relatives au processus de recrutement et de sélection :

Trois échelles de mesure ont été construites pour les besoins de cette étude.

D'abord, il était demandé aux répondants d'indiquer par quel canal de recrutement ils avaient eu connaissance de la vacance de leur emploi actuel en choisissant parmi les options suivantes : candidature spontanée, recrutement sur campus, annonce dans la presse écrite, annonce sur internet, relations personnelles ou autre canal à préciser.

La clarté et la précision de l'information reçue ont été mesurées à l'aide de 7 items leur demandant de préciser dans quelle mesure ils avaient reçu, lors du processus de recrutement et de sélection, une information claire et précise sur les aspects suivants de leur emploi : (1) le salaire et les éventuels avantages extra-légaux ; (2) le contenu du travail (par. ex. tâches, responsabilités, latitude de décisions) ; (3) les relations de travail (par. ex. collègues de travail) ; (4) l'encadrement (par .ex. futur responsable hiérarchique) ; (5) l'organisation de leur travail (horaires, charge de

travail, etc.) ; (6) leur sécurité d'emploi (durée et renouvellement du contrat) ; (7) les possibilités de développement personnel et professionnel (par .ex. formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles). Une analyse en composantes principales a permis de mettre en évidence deux facteurs sous-jacents à cette échelle, l'un représentant les informations de nature plus contractuelle (items 1, 6 et 7), l'autre ayant trait aux informations non contractuelles relatives au contenu du travail et aux relations interpersonnelles (items 2, 3, 4 et 5). Ces deux sous-échelles présentent des coefficients de fiabilité (alpha) respectifs de .52 et .72.

L'accès à des sources d'information internes à l'entreprise a été évalué à l'aide de 8 items demandant aux répondants d'indiquer si, lors de la procédure de recrutement et de sélection, ils avaient : (1) discuté ouvertement et posé des questions aux personnes chargées du recrutement ; (2) rencontré et discuté avec leur futur supérieur hiérarchique ; (3) rencontré et discuté avec leurs futurs collègues de travail ; (4) visité leur futur lieu de travail ; (5) consulté des documents internes à l'entreprise ; (6) eu des informations relatives à la description de fonction ; (7) visionné une vidéo décrivant de façon réaliste leur futur emploi et/ou future organisation et (8) eu recours à des technologies multimédia (site internet). Une analyse en composantes principales a révélé deux facteurs sous-jacents à cette échelle : un premier facteur représentant les sources formelles d'information (items 1, 5, 6 et 8) et un second facteur représentant les sources informelles (items 2, 3 et 4). L'usage d'une vidéo décrivant l'emploi à pourvoir (item 7), technique classique d'aperçu réaliste d'emploi, n'a pas été rapporté par les membres de cet échantillon. Ces deux sous-échelles présentent des coefficients de fiabilité respectifs de .62 et .56.

Deuxièmement : Variables relatives aux tactiques de socialisation :

Les caractéristiques définies par Van Maanen et Schein (1979) pour décrire les tactiques de socialisation ont été mesurées à l'aide d'échelles de 5 items chacune traduite des travaux de Jones (1986). Ces échelles ont été agrégées en trois dimensions relatives au contexte dans lequel prend place le processus de socialisation (dimensions formelle/informelle et collective /individuelle), à la façon dont le contenu du processus est structuré (dimensions séquentielle/aléatoire et fixe/variable) et à la dimension sociale de ces pratiques (dimensions modélisante/non modélisante et

valorisantes/reconstruisant l'identité antérieure). Les coefficients de fiabilité (α) de ces trois échelles sont respectivement de .78, .87 et .67.

Troisièmement : Variables intermédiaires et dépendantes :

Concernant les variables intermédiaires, l'ambiguïté de rôle ($\alpha = .84$) a été mesurée par une échelle en 7 items. La qualité de l'insertion relationnelle dans le groupe ($\alpha = .70$) ainsi que la connaissance des buts et valeurs de l'organisation ($\alpha = .82$) ont été mesurées à l'aide d'échelles en respectivement 6 et 7 items.

Concernant les résultantes attitudinales du processus de socialisation, la satisfaction au travail ($\alpha = .90$) a été mesurée à l'aide de 4 items. L'implication affective à l'égard de l'organisation ($\alpha = .85$) a été mesurée par une échelle en 5 items tandis que l'intention de rester était mesurée par 4 items ($\alpha = .85$).

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

Trois variables intermédiaires du processus de socialisation (la clarté du rôle, l'intégration sociale et la connaissance des valeurs organisationnelles) et trois variables résultantes (l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'entreprise). Ces résultats contribuent à une meilleure connaissance du rôle joué par les pratiques de GRH dans le processus de socialisation organisationnelle. Leurs implications managériales sont nombreuses et parfois à contre-courant des pratiques de GRH actuelles qui continuent souvent à considérer la relation avec l'employé comme une relation de dépendance plutôt que comme une relation de partenariat¹.

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

Selon l'étude **Van Maanen et Schein** ont conclu que les pratiques observables dans diverses organisations, révèlent six dimensions qui permettent de situer quasiment toutes les procédures de socialisation qui sont: stratégies formelles ou informelles, stratégies de socialisation individuelles ou collectives,

¹.Ibid. p9.

stratégies de socialisation séquentielles ou non séquentielles, stratégies de socialisation fixes ou variables, stratégies de socialisation en série ou disjointe, stratégies de socialisation qui valorisent la personnalité ou la conformité.

Néanmoins, cette classification ne nous semble pas parfaitement adaptée aux procédures utilisées par les sociétés de service. En effet, il pourrait être opportun d'inclure le client comme agent de socialisation. Certaines procédures pourraient favoriser le rôle "socialisateur" du client en laissant les nouvelles recrues se former seules au contact des clients alors que d'autres consisteraient à préparer intensément les employés avant de les confronter à la clientèle.

Dans le but d'arriver à ses fins, le nouveau recruté utilise la technologie, des connaissances de base et des tactiques alternatives pour mieux se socialiser. Pour eux, ils définissent la socialisation comme un processus par lequel un nouveau recrue apprend les comportements requis, les valeurs et les normes afin de devenir un membre dans l'organisation.

Le modèle de Van Maanen et Schein (1979), s'appuie sur une définition lacunaire de la socialisation organisationnelle qui ignore certaines dimensions de son contenu, et limite d'autant l'identification exhaustive des stratégies.

Dans cette étude on constate que l'étude de Van Maanen et Schein se base sur la satisfaction au travail, intention de partir, engagement, orientation de rôle, conflit de rôle et enfin ambiguïté de rôle.

❖ Contrairement à Van Maanen et Schein (1979), **Baker et Feldman** n'identifient pas les pratiques de type variable comme favorisant une orientation de conformité de rôle, mais une orientation d'innovation de rôle. Le modèle de Baker et Feldman (1991) permet donc d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à un contexte stratégique donnée. L'application de ce modèle au champ des TPE (très petite entreprise) nous permet de déterminer les pratiques adaptées non seulement à leur contexte stratégique, mais également à un contexte beaucoup plus large incluant les valeurs, buts du dirigeant et un certain nombre d'autres dimensions d'ordres juridique, managérial ou économique. On constate que ses deux auteurs proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les

pratiques de socialisation sont utilisées de manière à faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise :

- Identifier les stratégies d'entreprise poursuivies.
- Identifier le type de comportement des employés requis pour la réalisation de la stratégie.
- Développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré.

❖ Selon **Lacaze 2000**, on constate que les procédures de socialisation utilisées par l'organisation, les nouvelles recrues mobilisent les tactiques individuelles d'intégration de façon plus ou moins intense.

Les procédures de socialisation organisationnelles de la société de restauration rapide sont plutôt de type individualisé. Les nouvelles recrues apprennent principalement par la pratique, l'organisation ne leur donnant que peu de moyens pour mobiliser efficacement l'ensemble des tactiques d'intégration. Ces procédures confrontent les nouvelles recrues aux ambiguïtés de rôle et au stress. Il est nécessaire de chercher des informations pour pouvoir exécuter correctement les tâches. Mais en période d'affluence, la principale façon de rendre le service demandé par le client alors qu'il n'a pas été appris préalablement est de procéder par essai et erreur. Cette tactique a nécessairement des implications sur la qualité du service rendu.

Dans la société de grande distribution, les nouvelles recrues sont très bien accompagnées lors de leurs premières semaines de travail. Les procédures de socialisation de cette société sont plutôt de type "institutionnalisées". Les hôtesses possèdent suffisamment d'informations pour se gérer elles-mêmes. Cela explique que "l'auto-management" ne se rencontre que sur cet échantillon. De plus, comparativement aux équipiers, les hôtesses semblent utiliser plus fréquemment toutes les tactiques repérées.

❖ Selon **Lacaze (2003)** elle souhaite attirer l'attention des chercheurs et des responsables d'entreprise sur le besoin de développer des programmes d'intégration efficaces pour les nouveaux salariés. Les départs en retraite massifs prévus pour les années à venir devront être comblés par le recrutement de salariés plus jeunes. Les entreprises devront alors être créatives pour attirer, retenir et fidéliser des salariés

performants. Or, ces dernières années, la main-d'œuvre se trouvant en abondance, les praticiens se sont concentrés sur les techniques de recrutement pour une sélection fine plutôt que sur les pratiques d'intégration. En effet, dans la situation actuelle, les salariés «s'accrochent» pour s'intégrer. Mais dans une situation économique où les entreprises se concurrencent pour attirer les bons candidats, il faudra se soucier de la qualité de l'accueil dans l'organisation. Il faut dès à présent se consacrer à l'amélioration des pratiques d'intégration.

L'outil de mesure du niveau de socialisation qu'elle propose peut servir à tester les effets de pratiques spécifiques sur les différentes dimensions de l'intégration. Il peut également servir à identifier les domaines sur lesquels un nouveau salarié a besoin d'assistance. De même, lorsqu'un changement a lieu dans l'organisation, les salariés ont besoin d'être resocialisés. L'outil permet de cibler les domaines pour lesquels des mesures d'accompagnement sont à développer.

Néanmoins, les dimensions de la socialisation pouvant varier d'un type d'emploi à un autre, il est nécessaire de développer des outils spécifiques. Celui qu'elle propose est adapté pour les emplois impliquant un contact avec la clientèle. Des recherches futures pourraient s'intéresser aux dimensions de la socialisation dans d'autres types d'emplois.

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

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

-la maîtrise des aspects techniques de l'emploi.

-la maîtrise des aspects relationnels avec le client.

-le degré d'intégration sociale.

-la connaissance de l'organisation.

❖ Selon l'étude de **NATHALIE Delobbe, TANGUY Dulac**, en dépit de limites méthodologiques propres aux enquêtes transversales et à l'usage de mesures auto-rapportées (biais de variance commune, impossibilité de toute inférence causale), la contribution de cette étude est double.

D'abord, les résultats présentés convergent pour établir le rôle important joué par les pratiques de recrutement/sélection et par les tactiques de socialisation dans l'adaptation au travail des nouveaux engagés. Alors que le rôle des pratiques de recrutement et de sélection et celui des tactiques de socialisation avaient déjà été démontrés par des travaux appartenant à des lignes de recherche distinctes, cette étude a pour principal intérêt de mettre en évidence, au sein d'un même dispositif de recherche, la contribution propre et complémentaire de chacune de ces étapes du processus d'entrée dans l'organisation.

Concernant le recrutement, elle tend à confirmer l'importance des pratiques fournissant au candidat une information aussi complète et réaliste que possible sur l'entreprise.

Concernant la socialisation, comme attendu, les tactiques institutionnalisées de socialisation contribuent elles aussi à faciliter le processus d'ajustement des nouveaux engagé.

La seconde contribution de cette étude est d'avoir mis en évidence l'importance des pratiques de recrutement/sélection et de socialisation en adoptant deux approches distinctes des enjeux de la socialisation, ils ont montré que ces pratiques sont directement liées aux principales dimensions de l'ajustement au travail prédisant le développement d'attitudes de loyauté et d'implication à l'égard de l'organisation.

Dans l'analyse de variances, ils ont permis d'examiner les relations entre les canaux de recrutement utilisés et les variables intermédiaires et dépendantes de cette

étude. Aucune de ces analyses de variance n'étant significative, ils ont rejeté l'hypothèse d'une influence des canaux de recrutement sur l'adaptation ultérieure de la recrue et ont exclu cette variable dans la suite de leurs analyses.

Des analyses de régressions hiérarchisées ont ensuite été utilisées pour examiner les relations existantes entre les caractéristiques de la procédure de recrutement/sélection et les tactiques de socialisation, d'une part, et l'ambiguïté de rôle, l'intégration dans le groupe et la connaissance de la culture et des valeurs de l'organisation, d'autre part.

Ces résultats révèlent une influence significative des pratiques de recrutement et de sélection sur la perception d'ambiguïtés de rôle et sur la connaissance déclarée de la culture et des valeurs organisationnelles. En particulier, l'analyse des coefficients de régression indique clairement que plus les recrues ont reçu une information claire et précise quant aux aspects non contractuels de la relation d'emploi (contenu du travail et relations avec les collègues et le supérieur), plus elles disent savoir précisément ce qui est attendu d'elles et connaître les buts et valeurs de l'organisation. Les pratiques de recrutement et de sélection n'ont contre pas d'influence significative sur l'intégration dans le groupe.

Il est à noter aussi que les tactiques de socialisation contribuent à rendre compte d'une part supplémentaire et significative de la variance de l'ambiguïté de rôle et de l'intégration dans le groupe, les stratégies institutionnalisées étant associées positivement à ces deux variables.

Nous constatons que ces études récapitulatives regroupent tous les aspects reliaient à la socialisation organisationnelle, l'importance de notre étude est de donner un aperçu plus clair sur la socialisation, de montrer les tactiques individuelles et les comportements que doit adopter un nouvel employé dans une entreprise en focalisant sur quelques domaines de socialisation, la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle, l'intégration dans l'équipe de travail, la connaissance des valeurs organisationnelles et enfin l'apprentissage personnel. La maîtrise de ce domaine facilite l'intégration de la nouvelle recrue d'une part et faciliterait la stratégie de gestion de l'entreprise.

- **Résumé du chapitre :**

Le chapitre porte sur, les raisons du choix de notre thème et les objectifs visés à atteindre durant notre recherche ainsi, la problématique qui s'est basée principalement sur l'identification des questions à poser dans notre enquête et de faire une présentation générale sur le problème de recherche, précisément sur la socialisation organisationnelle qui est bien devenue une nécessité de survie de toute entreprise, pour ce qui concerne les hypothèses, nous avons commencé à les décortiquer et faire l'analyse conceptuelle pour arriver à la définition des concepts clés, la méthode et la technique choisie pour la collecte des données sur le terrain. Nous avons présenté quelques études antérieures qui soulèvent la question de la socialisation organisationnelle et enfin une discussion des différentes études proposée, afin de citer l'importance et la portée de notre étude.

*Chapitre II : La Socialisation
Organisationnelle : L'origine du
concept et la socialisation dans
l'organisation*

CHAPITRE II : La Socialisation Organisationnelle : L'origine du concept et la socialisation dans l'organisation:**• Préambule :**

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

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

Pour ce faire, nous allons présenter dans ce premier chapitre, la socialisation organisationnelle, qui comporte deux sections, la première traite l'origine du concept de socialisation, la deuxième section traite la socialisation dans l'organisation, à l'intérieur de ce chapitre on va présenter le concept, la gestion de la socialisation dans les organisations, la socialisation organisationnelle comme un processus cognitif, les tactiques individuelles d'intégration et enfin les modèles de socialisation.

SECTION 1 : L'Origine du Concept de Socialisation :**1.1. L'existence et l'importance de la socialisation au travail :****1.1.1. L'évolution de la littérature sur la socialisation au travail :**

En reconnaissant que la socialisation n'est jamais totale ni terminée. Berger et Luckmann (1966)¹ introduisent la distinction entre socialisation primaire et socialisation secondaire. Leur approche constructiviste va permettre d'élargir le

¹BERGER Peter et LUCKMANN Thomas, *The social construction of reality*. A treatise of the sociology of knowledge, 1966, Traduction par Méridiens Klincksieck: La construction sociale de la réalité, Dalloz, Paris, 1986, P80.

concept de socialisation, longtemps cantonné à l'étude des enfants et des adolescents, pour enfin intégrer le monde professionnel. La socialisation secondaire consiste alors en une intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisés et acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division du travail.

Si la famille, siège de la socialisation primaire, a été beaucoup étudiée par les sociologues et psychologues préoccupés par la socialisation des enfants, le travail occupe une place privilégiée dans l'étude de la socialisation des adultes, la socialisation secondaire. Dans les sociétés modernes, une grande partie du temps des individus est consacrée au travail ; de nombreuses interactions sociales y ont lieu et par conséquent, le travail intervient dans la constitution de l'identité des individus.

La mission première et explicite des organisations n'est pas de socialiser les individus qui y travaillent, mais de produire des biens ou de délivrer des services à une certaine catégorie de publics. Toutefois, sans aucune cohésion, sans groupe social interne, l'organisation n'est pas capable de fonctionner. Les intérêts des employés et des salariés sont divergents, mais ils doivent néanmoins s'entendre : Pour que les négociations parviennent à des compromis codifiant à la fois les exigences requises pour les employeurs et les qualités acquis par les salariés et légitimés par l'État, il faut que les partenaires parviennent à construire des espaces communs de rationalité à partir de logiques différentes. Il faut donc qu'ils partagent un processus conjoint de socialisation impliquant une action commune (le procès de travail), des représentations communes (un modèle de la compétence) et des interactions positives (Dubar, 2000)¹. Ainsi, afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation et ses membres doivent se socialiser mutuellement.

1.1.2. La socialisation professionnelle selon Moore :

Moore (1969)² cherche à prouver l'existence de la socialisation professionnelle. La préparation à une profession signifie, en théorie,

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

²MOORE Wilbert, *Occupational Socialization*, in Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russell Sage Publication, Rand McNally, 1969. P21, in: ALBERT, le rôle de la socialisation, Dalloz, Paris, 1999, p58.

conditionnement impliquant un ajustement forcé à une désagréable réalité ou bien engagement envers une organisation, ce qui suppose l'acceptation enthousiaste de tâches ressenties comme agréables (en réalité, exercer une profession est un mélange des deux phénomènes). Comme il est improbable que les processus de conditionnement ou d'engagement soient appris durant l'enfance, ils résultent bien de la socialisation professionnelle.

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

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

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

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

Il existe néanmoins quelques situations où l'effet de la socialisation antérieure est limité. Dans les nouveaux pays développés par exemple, le système d'éducation n'a pas eu le temps de s'adapter aux nouvelles formes de travail et par conséquent les employés sont socialisés principalement par leur organisation. Dans les sociétés modernes, la même remarque peut être faite, des emplois nouveaux se créent rapidement si bien que la formation des individus devient obsolète. C'est dans le monde du travail qu'il faut alors chercher à se former.

1.2. L'identité au travail :

Le débat sur la formation de la personnalité semble avoir pris une orientation nette depuis quelques décennies. Alors que les chercheurs dans la lignée de Freud pensent que la personnalité est principalement constituée dans l'enfance, les développements récents défendent l'idée que la personnalité se forme tout au long de la vie et en particulier lors des expériences de travail.

1.2.1. La question de l'identité :

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

¹DUBAR Claude, *la socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3^e édition, Armand Colin, Paris, 2000, p109.

Les sociologues français, qui abordent la socialisation dans l'organisation sous l'angle de l'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1977)¹, mettent en évidence un double mouvement qui conduit à l'intégration des nouvelles recrues. D'un côté, l'organisation est considérée comme "un foyer de production identitaire" où peut se développer, chez les salariés, un sentiment d'appartenance à une culture organisationnelle stable. Afin de préserver cette stabilité, les groupes sociaux, par leurs représentations collectives, produisent des schémas de transmission de la culture. Néanmoins, en intégrant des individus aux qualifications diverses, les entreprises s'exposent à l'évolution de ces représentations collectives. En effet, de leur côté, les nouvelles recrues prennent activement part au processus identitaire qui a lieu au sein des groupes de travail.

1.2.2. L'identité de groupe (Sainsaulieu) :

Sainsaulieu ancre la constitution de l'identité professionnelle au cœur de l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir. Pour Sainsaulieu (1977)², l'identité correspond à la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise.

L'observation des relations de travail dans des ateliers et des services administratifs a permis à Sainsaulieu de définir quatre modèles de culture au travail présentés dans L'identité au travail. Ces différentes cultures, présentes dans le monde industriel de la croissance, sont résumées dans le **tableau de l'annexe 2**.

¹SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques*. 2 édition, Donond, Paris, 1977, p120.

²ibid. p121.

Le modèle du retrait existe parmi les salariés qui considèrent le travail avant tout comme une nécessité économique ou comme le moyen de réaliser un projet extérieur. Les salariés relevant de ce modèle s'investissent peu dans la sphère relationnelle du travail. Ils ont peu d'amis parmi leurs collègues, ils refusent le groupe et le leader : on se cantonne dans une sorte de séparatisme prudent (Sainsaulieu, 1977). Ce modèle serait par exemple celui des femmes à l'usine ou au bureau qui cherchent à sauvegarder un investissement prioritaire dans la sphère familiale.

Le modèle fusionnel est rencontré notamment parmi les ouvriers spécialisés occupant des tâches répétitives et déqualifiées. Le collectif est valorisé, il devient une sorte de refuge au sein duquel les relations sont intensément affectives. Les clivages et les débats d'idées sont réduits au minimum.

Dans le modèle de la négociation, les différences sont mieux acceptées. Cette culture se trouve parmi les professionnels ouvriers, les employés et les agents techniques, et les cadres occupant de véritables responsabilités d'encadrement. Le débat productif est préféré à l'autorité imposée. Le métier, l'expertise représentent les valeurs dominantes.

Enfin, le modèle des affinités apparaît dans les organisations où la promotion a permis des évolutions personnelles rapides. Il représente la culture des autodidactes dans des situations de mobilité professionnelle. Les affinités sont sélectives et marquées par une affectivité intense. L'évolution professionnelle, le statut, la carrière sont parmi les valeurs dominantes.

Ces quatre modèles¹ induisent des stratégies de recherche de pouvoir distinctes dans des champs de contraintes différents. L'analyse de Sainsaulieu est en effet ancrée dans le mouvement qui consiste à analyser les relations humaines au travail en termes de rapports de pouvoir. Les impératifs économiques et techniques de la production de biens et de services dépendent de la qualité des relations au travail. L'apprentissage culturel est alors indispensable pour l'intégration des salariés dans une culture de groupe. Ensuite, chaque membre du groupe internalise ses contraintes et ses

¹DUBAR Claude, *la socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3e édition, Armand Colin, Paris, 2000, p120.

ressources et développe des stratégies pour augmenter son pouvoir. Sainsaulieu voit la culture d'entreprise comme un moyen de réunir les différentes forces en présence dans l'organisation autour d'un projet et d'obtenir motivation et régulation dans les rapports au travail.

Parallèlement à la qualité des rapports humains, la sociologie de Sainsaulieu est marquée par l'impératif de changement qui s'impose aux organisations à la fin du XX^e siècle. La promotion interne et la formation permanente sont vues comme des sources d'apprentissage culturel qui peuvent faciliter le changement dans l'organisation. La formation continue est aussi abordée par Dubar, mais sous un jour différent.

1.2.3. L'identité dans l'insertion professionnelle (Dubar) :

Deux décennies après L'identité au travail, la configuration des marchés du travail a évolué, impliquant des changements sensibles dans l'identification des individus au sein des groupes professionnels. La montée du chômage rend l'insertion professionnelle problématique ; c'est dans ce cadre que Dubar s'intéresse à la construction de l'identité : Parmi les événements les plus importants pour l'identité sociale, la sortie du système scolaire et la confrontation au marché du travail constituent désormais un moment essentiel de la constitution d'une identité autonome¹. Pour Dubar (2000) le problème de l'insertion professionnelle est central: C'est de l'issue de cette première confrontation que vont dépendre les modalités de la construction d'une identité professionnelle de base qui constitue non seulement une identité au travail, mais aussi et surtout une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage ou mieux, de formation².

¹Ibid. p117.

²Ibid. p117.

Dubar (2000)¹ détermine ainsi quatre configurations identitaires issues d'un ensemble de recherches empiriques, exclusivement françaises, réalisées entre le début des années soixante et la fin des années quatre-vingt.

Le modèle de « l'exclusion »² représente les ouvriers spécialisés, entrés dans l'entreprise depuis longtemps et jugés comme incompetents. Ce jugement d'incompétence est basé sur la réticence à se former des ouvriers concernés. Ils ont appris leur métier « sur le tas », possèdent des savoirs pratiques ne voient pas l'utilité d'une formation théorique. L'évolution professionnelle est inespérée, ils recherchent la stabilité, tout changement étant synonyme de danger. Le modèle de l'exclusion est proche des modèles de la fusion et du retrait de Sainsaulieu: l'implication dans l'activité professionnelle est faible retrait, les bonnes relations avec les collègues sont valorisées fusion. Dubar remet toutefois en question le modèle du retrait de Sainsaulieu, caractéristique des femmes à l'usine ou au bureau, car la montée du chômage s'est paradoxalement accompagnée d'une augmentation du taux d'activité féminine. Dubar est pessimiste quant à l'avenir des salariés représentés par le modèle de l'exclusion, car l'hyper-valorisation du changement, la priorité accordée aux savoirs théoriques et l'appel à la formation générale déstabilise les savoirs pratiques acquis par l'expérience.

Le modèle du « nouveau professionnel »³ représente en quelque sorte l'ouvrier de demain : il a développé une compétence de son entreprise, il sait appliquer les procédures, il les comprend, les adapte et les améliore. Dénommé « opérateur », « collaborateur » ou parfois « technicien », le « nouveau professionnel » a développé une polyvalence autour d'un métier appris à l'école. Il est favorable à la formation, technique, qui doit déboucher sur une évolution de la carrière. Les professionnels de cette catégorie se sentent néanmoins menacés par les nouvelles politiques d'entreprise proposant des « formations innovantes » et consistant à recruter des jeunes plus diplômés qu'eux. Ils se plaignent du manque de reconnaissance et regrettent d'être souvent cantonnés à des postes d'exécutant.

¹Ibid. P185-186.

²Ibid. P187-197.

³Ibid. P199-209.

Le modèle « carriériste »¹ caractérise les salariés arrivés à des postes à responsabilité par la promotion interne. Valorisant la mobilité interne, ils se sont construits au sein de l'entreprise. Ils ont été promus en échange de leur implication et de leurs efforts de formation. Leur compétence est reconnue par leurs responsables qui n'hésitent pas à faire appel à eux, car ils se soucient de la qualité, du client et de la rentabilité de l'entreprise.

Enfin, le modèle « affinitaire »² regroupe les salariés désignés comme individualistes qui ne s'identifient pas aux normes et aux rôles collectifs. Cette déviance apparaît chez les jeunes universitaires qui se trouvent en décalage par rapport à l'emploi qui leur est proposé. Cette situation est un « échec relatif » des politiques de recrutement de jeunes surdiplômés. Ces derniers sont peu mobilisés pour l'entreprise, instables et se montrent critiques. La plupart occupent des emplois d'exécution et possèdent un diplôme de type BTS ou DUT. Ils se définissent davantage par leur diplôme que par leur emploi qui ne reflète pas leur valeur. Ils ont des projets en dehors de l'entreprise.

1.3. La socialisation : un processus d'apprentissage social :

Dans sa théorie de l'apprentissage social. Il apparaît que le rôle de l'individu est plus important que ne le laissent présumer les travaux initiaux. Une meilleure connaissance des processus individuels d'intégration est nécessaire. En synthèse, une vision globale de la socialisation du point de vue de l'individu peut être construite à partir de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977)³. Cette théorie relativise le rôle de l'expérimentation (apprentissage par essai et erreur : renforcement des comportements aboutissant au succès, suppression des comportements conduisant à l'erreur) par rapport à la reproduction des modèles sociaux. Si les individus n'apprenaient que par le mécanisme d'essai et d'erreur, suivi d'un renforcement des comportements efficaces, peu d'individus survivraient au processus de socialisation car les essais conduiraient les jeunes dans des situations parfois fatales. Transposée à

¹Ibid. PP 211-219.

²Ibid. PP 221-230.

³BANDURA Albert, *Social Learning Theory*, 1977, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 287-288.

l'organisation, cette théorie explique pourquoi les nouvelles recrues utilisent l'information disponible, par exemple en observant le comportement des autres membres de l'organisation, avant de faire leurs propres expériences. Si elles apprenaient tous les comportements par l'expérimentation (et le test des limites tolérées), les nouvelles recrues risqueraient la sanction ultime du licenciement. Le modèle de Lacaze (2005)¹ reflète également l'importance des interactions sociales. Il fait apparaître deux processus de socialisation imbriqués : l'apprentissage de l'emploi (recherche d'information, auto-management, expérimentation) et l'intégration sociale (établir des relations). Il révèle que, mise à part l'intégration sociale qui ne résulte que du développement de relations sociales, la maîtrise des autres domaines de socialisation (maîtrise de la tâche, compréhension de son rôle et de son organisation, maîtrise de la relation-client) est influencée par les deux processus de socialisation. Ces deux processus de socialisation favorisent au final la performance au travail.

Nous avons ainsi montré que la socialisation organisationnelle et ses différents développements conceptuels présentent un intérêt pour la gestion des organisations. Les résultats des recherches offrent une meilleure compréhension du comportement humain dans le contexte de travail en rapport avec l'intégration et fournissent des outils de diagnostic pour les individus et les organisations. En outre, d'autres concepts ont déjà été mobilisés dans d'autres recherches pour appréhender les processus associés à l'arrivée d'un nouveau membre. Nous précisons maintenant le positionnement de la socialisation organisationnelle relativement à ces concepts.

Avant de nous focaliser sur la socialisation organisationnelle, il est nécessaire de préciser la distinction établie entre deux concepts proches : socialisation et insertion professionnelle.

1.4. La socialisation et l'insertion professionnelle :

Socialisation et insertion professionnelle sont deux processus fortement liés dans un contexte social où le travail occupe une place prépondérante. Les deux

¹LACAZE Delphine, *vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés*, 2^{ème} Revue de gestion des ressources humaines Juin 2005, Paris, P19.

concepts concernent le thème de l'entrée dans un nouvel emploi et/ou dans une nouvelle organisation. Une rapide revue des travaux récents réalisés sur l'insertion professionnelle nous permettra de justifier la différence que nous introduisons entre socialisation organisationnelle et insertion professionnelle.

En continuant la permutation des noms et des adjectifs, apparaît le concept de socialisation professionnelle à distinguer de l'insertion professionnelle. Selon Moore (1969)¹, un emploi est un construit social impliquant une série de rôles que le professionnel s'engage à tenir. Un processus contrasté caractérise l'engagement dans une profession : un ajustement forcé à « une désagréable réalité » conjointement à une

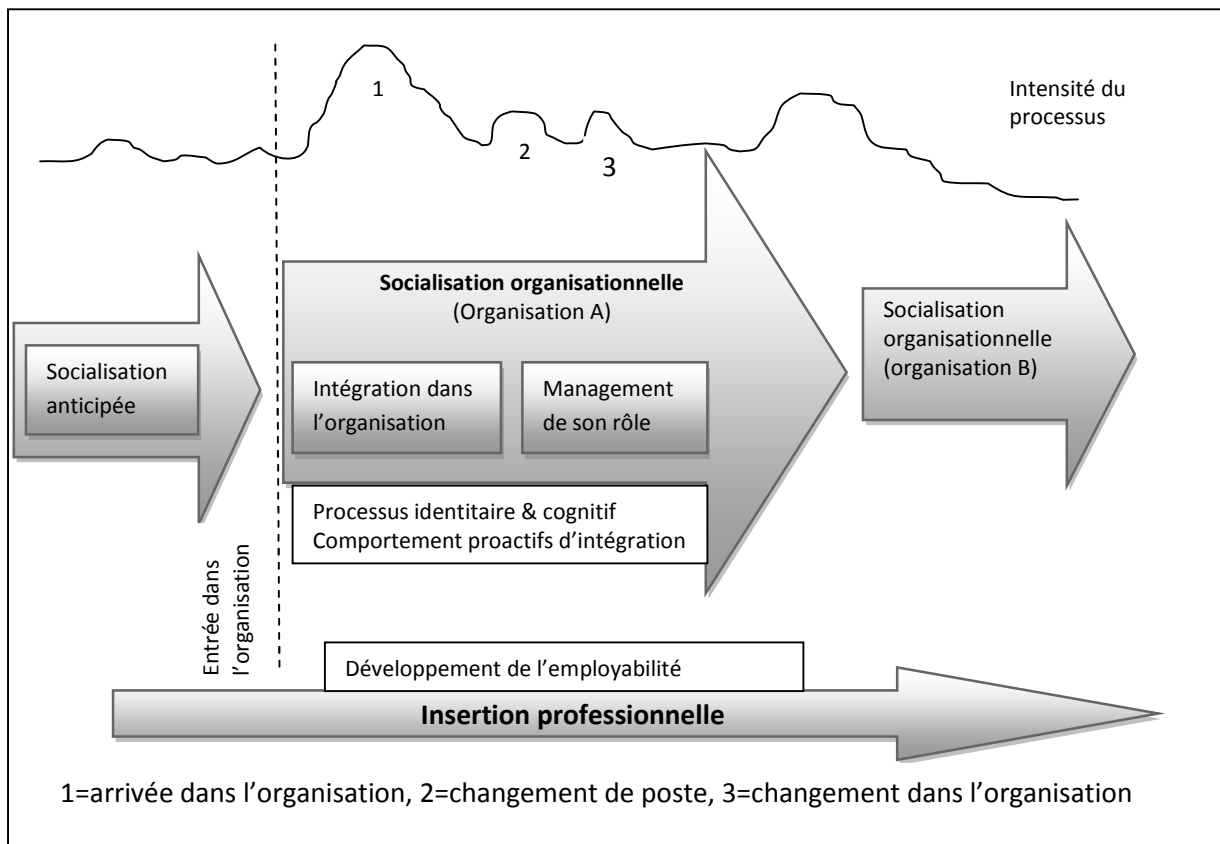


Schéma N°1 – Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle LACAZE 2005²

¹MOORE W, *Occupational Socialization*, in Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russell Sage Publication, Rand McNally et Co., Chapter (1969)21, pp. 861-883, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 290-291.

² www.google.fr/pdf./ LACAZE Delphine, *L'apport de concept de socialisation organisationnelle a la gestion de l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprises*, 2^{ème} journée de l'insertion professionnelle, Paris, P7.

acceptation enthousiaste de tâches ressenties comme agréables. Ce phénomène est le résultat de la socialisation professionnelle consistant en un apprentissage cognitif et une internalisation des normes de la profession. Les jeunes en formation développent ainsi une responsabilité individuelle auto-imposée sans laquelle la surveillance et les sanctions rendraient plus tard le travail insupportable. Socialisation et insertion professionnelles peuvent avoir lieu en parallèle mais restent deux processus distincts : dans le premier cas, il s'agit d'acquérir les normes d'une profession dans le second, d'aboutir à une position stabilisée dans un système d'emploi.

En résumé, il peut donc arriver que selon les emplois, les nouvelles recrues d'une organisation (socialisation organisationnelle) soient déjà en partie socialisées aux normes du métier (socialisation professionnelle). En fonction de la force des socialisations, l'individu développera une fidélité plus forte soit envers sa profession soit envers son organisation. L'insertion suppose une stabilisation qui peut avoir lieu dans une profession, dans une organisation ou dans les deux. Notons néanmoins que dans un contexte où les organisations ont besoin de flexibilité (valorisation de la polyvalence), elles n'invitent pas à la stabilisation dans une profession alors qu'elles valorisent l'attachement organisationnel¹.

Notre position consiste à considérer qu'une fois que la personne est insérée professionnellement, il est encore nécessaire qu'elle s'intègre dans une organisation en particulier. C'est là que les phénomènes liés à la « socialisation organisationnelle » entrent en jeu.

1.5. Vers la « socialisation organisationnelle » :

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

¹DELOBBE Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P291.

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

Comme le mentionnent Baubion-Broye et Hajjar (1998)¹, le courant de recherche sur la socialisation organisationnelle se développe : Bien qu'ils se rattachent à des conceptions fonctionnalistes, les travaux sur la socialisation organisationnelle méritent d'être plus longuement examinés. C'est qu'ils portent une attention particulière aux processus de transformation des conduites des sujets lors de situations de transition. Privilégiant en effet l'une des transitions majeures que constitue l'entrée dans la vie professionnelle, ces travaux visent à appréhender les modalités d'insertion des individus dans leur nouvel environnement de travail. Ce courant théorique de la psychologie sociale, vivace aux États unis et dans les pays anglo-saxons, se diversifie en plusieurs approches.

¹BAUBION Broye, A. & Hajjar, V. (1998), *Transitions psychosociales et activités de personnalisation*. In : Baubion-Broye, A., *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Ouvrage collectif, Erès, Paris, P52.

SECTION 2 : La Socialisation Dans L'organisation :

Les organisations sont des sociétés à petite échelle orientées vers l'atteinte d'un objectif précis, commercial ou non, et dont les membres ont tous un rôle défini. Livian¹ explique en effet que la notion d'organisation-entité est née du constat que « la vie des sociétés modernes s'articule autour de vastes ensembles au sein desquels les individus passent l'essentiel de leur vie ». Il semble donc que les théories fondées sur l'étude de l'ensemble d'une société humaine peuvent s'appliquer aux organisations.

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

Dans ce chapitre, nous montrerons que le dialectique individu / groupe social a trouvé son équivalent dans l'étude de la socialisation dans les organisations. Cette opposition apparaît dans les définitions du concept.

2.1. Présentation du concept :

Dans un premier temps, nous cherchons à définir le concept de socialisation organisationnelle. Nous étudierons ses impacts et nous verrons qu'elle peut être intégrée à la gestion des carrières en temps que processus de transition. La socialisation organisationnelle est composée de différentes phases, la plus intense étant l'intégration c'est à dire l'entrée dans l'organisation.

2.1.1. Définition de la socialisation :

Une présentation chronologique des définitions de la socialisation organisationnelle fait apparaître les évolutions de la recherche dans ce domaine. Alors que les premiers travaux mettent l'accent sur l'organisation (à travers les procédures mises en œuvre par les responsables d'entreprise), les recherches récentes explorent le processus vécu par le nouvel arrivant.

¹LIVIAN Y.F & Baret C, *Le contrôle de la productivité dans les activités de service* : peut-on dépasser les outils tayloriens Travail et Emploi, (2002), n° 91, Derti, Paris, pp71-78.

Selon Schein (1968)¹, La socialisation est définie comme 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. La présence du mot endoctrinement a de fortes connotations traduisant la toute puissance de l'organisation sur l'individu, reflet du contexte politique et économique de l'époque. En effet, inspiré par des études menées auprès des prisonniers de la guerre de Corée, Schein (1968) fait un parallèle entre l'endoctrinement subi par ces prisonniers et celui qui a lieu dans les entreprises américaines. Selon l'auteur, la socialisation dans l'organisation se rapporte à l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés.

Pour Feldman (1976)², la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d' "outsider" au statut de membre participant et efficace. Cette présentation valorise l'aspect de processus. Feldman s'est en effet intéressé plus particulièrement aux stades de socialisation et a cherché à modéliser l'évolution dans le temps du processus de socialisation. Feldman intègre également dans sa définition la notion d'efficacité des membres de l'organisation.

Van Maanen et Schein (1979)³ définissent la socialisation comme le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend "les ficelles" d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation. Cette définition accorde un rôle plus actif à l'individu. Elle met plus clairement en évidence deux aspects du processus de socialisation : les efforts consentis par l'organisation et ses membres, et les efforts du nouveau pour s'intégrer. La définition de Van Maanen et Schein de 1979 annonce un changement, car le mot «individu» apparaît comme sujet dans deux phrases distinctes.

¹Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume1:Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P275.

²Ibid. P 277.

³Ibid. PP 277-278.

Ainsi, selon les auteurs, les définitions mettent en avant différents aspects de la socialisation organisationnelle. Considéré dans son ensemble, ce thème peut paraître flou. Il est donc nécessaire de distinguer les différents concepts qui le composent ainsi que la façon dont ils sont reliés.

Les principaux thèmes étudiés sont, chronologiquement, les procédures organisationnelles de socialisation, les stades de socialisation, les domaines de socialisation et le processus vécu par l'individu qui intègre une nouvelle organisation. Nous nous centrerons sur les procédures organisationnelles de socialisation et le processus vécu par l'individu.

Afin de justifier l'étude de la socialisation organisationnelle en sciences sociales, les impacts connus du processus de socialisation dans les entreprises sont présentés.

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

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

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

¹Louis M, *Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings*, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25, (1980), pp. 226-251, in: Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P296.

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

L'entrée dans une organisation est une phase stressante (Nelson, 1987)¹. La façon dont la socialisation est organisée peut limiter l'anxiété des nouvelles recrues. La façon dont les nouvelles recrues sont socialisées influence leur perception des conflits et ambiguïtés de rôle. Des demandes contradictoires ou des informations insuffisantes peuvent, en effet, nuire à l'ajustement au poste.

Les méthodes de socialisation déterminent l'orientation de rôle. Selon les messages envoyés par l'organisation, les nouveaux sont incités à innover dans leur rôle ou à suivre les modèles existants. Jones (1986)² montre que le sentiment d'efficacité personnelle se développe tôt dans la carrière d'une personne et est influencé par les méthodes de socialisation. La socialisation organisationnelle influence la qualité de l'ajustement au poste.

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

¹ NELSON Debra, *Organizational socialization : A stress perspective*, Journal of Occupational Behavior, 1987, Vol.8. PP 311-324.in: Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p66.

²JONES Gareth R., *Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*, Academy of Management Journal, 1986,Vol.29. No.2. PP 262-279, in : Herbach Olivier, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p58.

2.1.3. La socialisation: Un processus de transition de carrière :

Le fait que la socialisation ait un impact sur des variables qui intéressent les sociologues (comme la satisfaction au travail, l'engagement envers son organisation) est une justification incomplète de l'étude de ce processus en sciences sociales. Il faut intégrer la socialisation organisationnelle dans une théorie sociologique.

Hall (1987) et Roger (1992) insèrent la socialisation organisationnelle dans le champ d'étude des carrières. Pour Roger (1992)¹, la carrière est un concept large qui, pour être appréhendé dans sa globalité, doit être approché de différentes manières. La socialisation correspond alors à une approche psychosociologique de la carrière dans une organisation. Pour Hall (1976)², la définition de la carrière s'est élargie depuis la progression dans la hiérarchie d'une organisation jusqu'à une séquence d'emplois tout au long de la vie, ou encore une séquence d'expériences liées à des rôles. La carrière est donc une succession de rôles impliquant des phases de transition entre chaque rôle.

Ainsi, la carrière peut être considérée comme une collection d'expériences de socialisation accompagnant les transitions d'un rôle à l'autre. Cela permet de positionner la socialisation organisationnelle dans le champ d'étude de la gestion des carrières.

2.1.4. Les stades de socialisation :

La socialisation étant un processus de transition et de changement, plusieurs chercheurs se sont interrogés sur les différentes phases - ou stades - de ce changement (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976).

2.1.4.1. La socialisation anticipée :

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

¹ROGER Alain, *La gestion des carrières*. Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris, 1992, p164-177.

²HALL Douglas, *Careers and Socialization*, Journal of Management, 1987, Vol.13. No.2. 301-321.in : Lacaze Delphine, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p66.

C'est le cas par exemple des avocats ou des médecins qui se forment une image de leur future vie professionnelle avant même de l'avoir commencée. Par ailleurs, lors du processus d'embauché, le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui lui permet d'élaborer des images et de formuler des attentes. Il peut obtenir ces informations directement de la part de l'organisation, mais aussi par des recherches personnelles, par les médias ou encore par le bouche à oreille.

Dans ce processus, Feldman (1976)¹ explique que le réalisme - précision et globalité de l'image de sa future organisation - ainsi que la compatibilité entre les ressources de l'organisation d'une part et les besoins et les qualifications de l'individu d'autre part permettent d'évaluer le succès de ce premier stade.

2.1.4.2. L'intégration :

Cette phase que nous appelons intégration correspond au stade de l'adaptation. A présent, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace. Pour cela, il doit découvrir les valeurs et les comportements appropriés. Cela doit lui permettre de comprendre et de donner un sens à ce qui se passe autour d'eux. L'intégration est caractérisée par quatre activités principales (Feldman, 1976)². La personne s'initie aux tâches qu'elle doit réaliser, elle s'initie à la vie de son groupe, elle définit son rôle et enfin, elle évalue son adaptation à son nouveau poste avec son supérieur hiérarchique.

Morrison (1993)³ montre que ce sont les individus les plus rapidement intégrés qui présentent les plus hauts niveaux de socialisation par la suite (mesurés en fonction du niveau de connaissance des domaines de socialisation). La phase d'intégration est donc essentielle; elle détermine la performance, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur.

¹FELDMAN Daniel C, *A Contingency Theory of Socialization*, Administrative Science Quarterly, September 1976, Vol.21. PP433-452, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P277.

²Ibid. P278.

³MORRISON Elisabeth W, *A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*, Journal of Applied Psychology, 1993b. Vol.78. No.2. 173-183, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P278.

2.1.4.3. Le management de son rôle :

Ainsi nommée par Feldman (1976)¹, cette phase correspond aux stades de "changement et acquisition" et de la "métamorphose". Durant cette phase, le nouveau cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi. Deux types de conflit doivent être résolus. D'une part, des conflits entre la vie professionnelle et la vie privée peuvent apparaître. Les contraintes du nouvel emploi, comme les horaires de travail, peuvent affecter la qualité de la vie familiale. D'autre part, des conflits peuvent naître entre le groupe de travail et d'autres groupes de l'organisation. Les problèmes à résoudre concernent par exemple l'étendue des tâches et des responsabilités de chaque groupe. La personne en phase de transition doit élaborer et négocier des règles qui permettent de prendre des décisions.

Selon Feldman (1976)², la socialisation est complète lorsque la personne a franchi les trois phases de la socialisation. Ainsi, si la personne ne réussit pas à résoudre les conflits dans sa vie familiale ou professionnelle, la socialisation est inachevée. Elle se trouvera dans une situation inconfortable. Un exemple d'échec de la socialisation serait le cas d'une femme mariée avec des enfants qui n'aurait pas réussi à faire accepter sa vie professionnelle aux membres de sa famille ou à négocier une réduction de sa charge de travail avec son employeur.

2.1.4.4. Le modèle récapitulatif de Feldman :

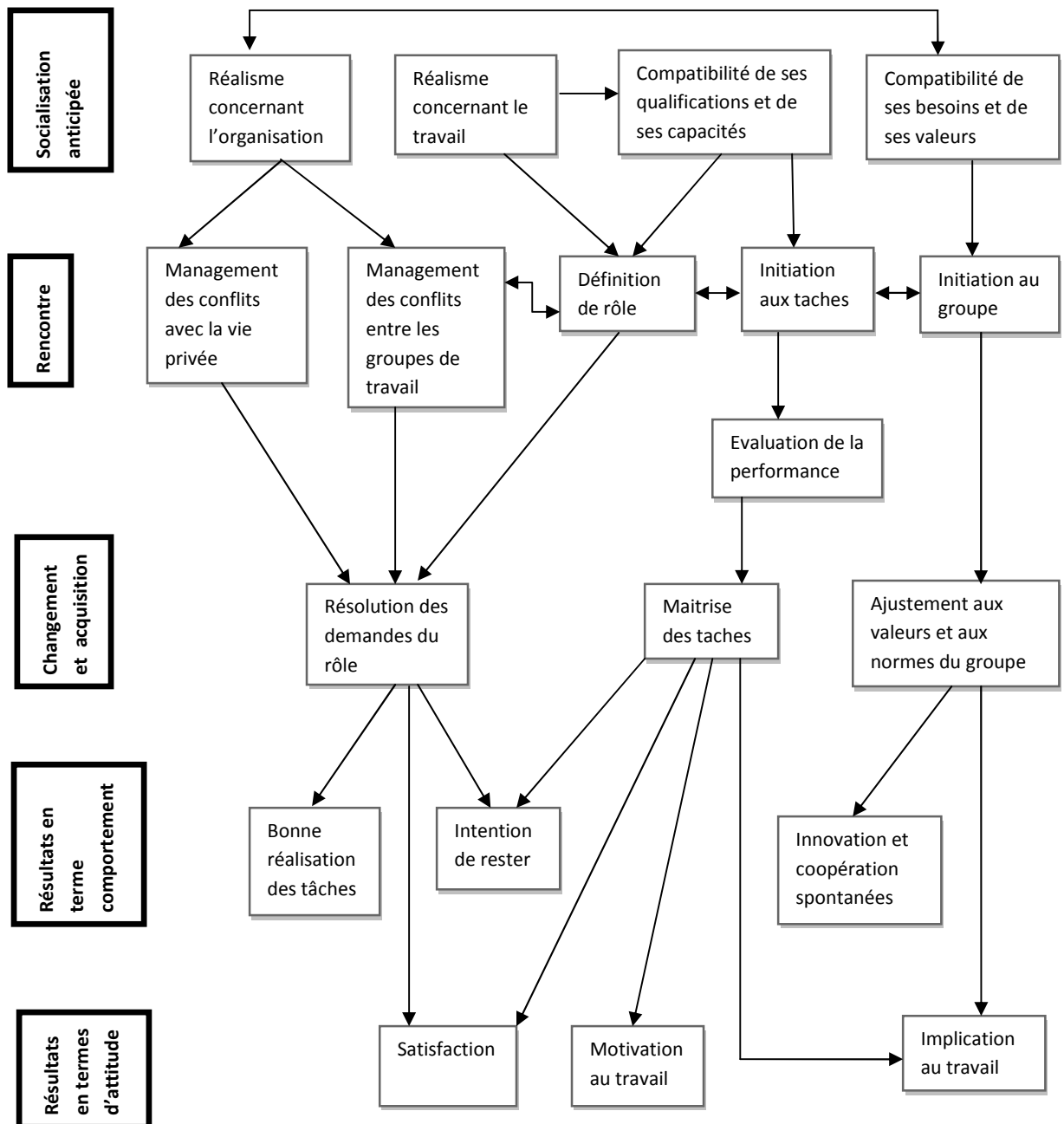
Ce modèle (**schéma N°2**). Est intéressant, car il permet d'intégrer différentes théories sur la socialisation : les attentes, le réalisme, les conflits de rôle, le changement personnel, l'adaptation à de nouvelles valeurs, l'acquisition d'informations... Il propose des liens et une évolution temporelle entre ces variables. Il offre une image cognitive des séquences de la socialisation. Mais, constitué de nombreuses variables, ce modèle s'expose aux critiques sur les liens entre variables. Par exemple, il semble incohérent que la maîtrise des tâches ne soit pas reliée à la bonne réalisation des tâches.

¹FELDMAN Daniel C, *A Contingency Theory of Socialization*, Administrative Science Quarterly, September 1976. Vol.21. PP433-452, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P278.

²Ibid. P278.

Il présente également huit variables de comportements et d'attitudes, résultats de la socialisation : la maîtrise des tâches, l'ajustement aux valeurs du groupe, la bonne réalisation des tâches, l'intention de rester, l'innovation et la coopération, la satisfaction générale, la motivation au travail et l'implication au travail.

Schéma N°2 : Le modèle récapitulatif de Feldman (1981) :



La socialisation multiple des membres organisationnels, Feldman (1981)¹

¹FELDMAN Daniel C, *The Multiple Socialization of Organization Members*, Academy of Management Review, 1981. Vol.6. No.2. 309-318. In: Lacaze Dalphine, *les comportements proactifs*, N°17, economica, Paris, P18.

2.2. La gestion de la socialisation dans les organisations :**2.2.1. Les procédures organisationnelles de la socialisation :**

Les procédures organisationnelles de socialisation font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation. En présentant un modèle des procédures organisationnelles de socialisation, Van Maanen et Schein (1979)¹ cherchent à décrire les différentes formes de socialisation qui ont lieu lorsque les personnes traversent une frontière de l'organisation, hiérarchique, fonctionnelle ou inclusive.

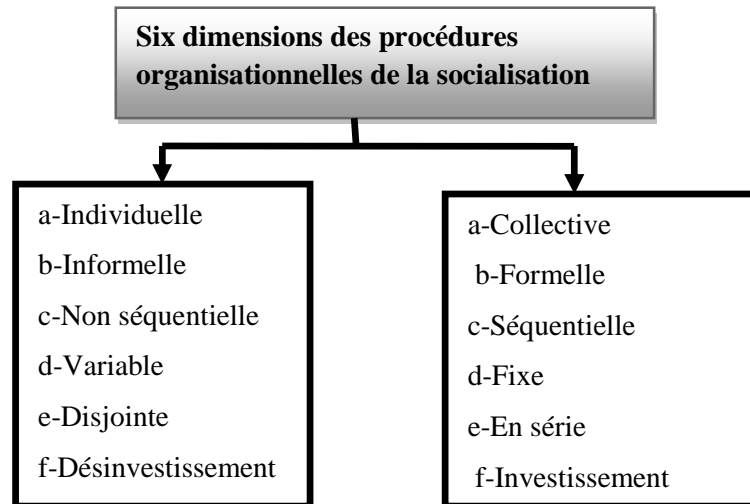
Les procédures sont des variables de processus plus spécifiques que les pratiques telles que la formation, le parrainage ou l'apprentissage. Elles ne dépendent pas d'une organisation en particulier et peuvent être rencontrées. En théorie, dans tous les contextes organisationnels où des carrières se poursuivent (entreprises, universités, écoles, administrations, gouvernement...) Certaines formes de socialisation, agissant comme le moule d'un sculpteur, peuvent provoquer des réponses similaires dans des organisations différentes.

Les six dimensions du modèle de Van Maanen et Schein (1979)². Opposant chacune deux types de procédures organisationnelles de socialisation, sont présentés dans le (**schéma N°3**).

¹VAN MAANEN John et SCHEIN Edgar H, *Toward A Theory of Organizational Socialization*, Research In Organizational Behavior, 1979, Vol 1, PP 209-264, in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P280.

²Ibid. P.281.

Schéma N°3 : Le modèle de Van Maanen et Schein 1979 :

**a- Procédures collectives ou individuelles :**

Lorsque les organisations intègrent un grand nombre de nouveaux chaque année, les pratiques sont collectives. Les solutions sont recherchées ensemble. La définition identitaire de la position de nouveau sera formée par le groupe. Dans ce genre de situation, le groupe résiste contre l'autorité organisationnelle et peut parfois ignorer les demandes de l'agent socialisateur¹. Dans le cadre universitaire, les professeurs incitent les étudiants à travailler dur alors que les pairs incitent à ne pas trop en faire. Il est ainsi difficile de répondre aux deux pressions. Il faut noter que la cohésion du groupe peut être très fragilisée s'il y a compétition entre les nouveaux. La réussite de l'un repose sur l'échec des autres. Dans certains cas, les nouveaux se socialisent entre eux d'une façon que l'organisation elle-même ne pourrait atteindre. C'est le cas d'un groupe d'étudiants qui doit résoudre un problème très compliqué en un temps limité. Alors, une certaine homogénéité pourra être constatée parmi les membres socialisés dans le même groupe.

La socialisation est individuelle lorsque le nouveau salarié est intégré seul. Il pourra chercher à suivre un individu dans l'organisation qui lui servira de modèle. Les interprétations de l'environnement seront essentiellement personnelles.

¹Ibid. P281.

b- Procédures formelles ou informelles :

Dans le cas d'une stratégie formelle, le nouveau est séparé des autres membres de l'organisation jusqu'à ce qu'il soit considéré comme apte à faire partie des membres plus anciens. De nombreux efforts sont consacrés à influencer les attitudes et les valeurs du nouveau. Dans le cas d'une stratégie informelle, le nouveau est immédiatement mélangé aux autres membres. L'apprentissage est alors le résultat de l'expérience. Souvent, la socialisation formelle n'est qu'une première étape ; elle est suivie par une période informelle lorsque l'individu est placé à son poste. La première période consiste à inculquer des attitudes lors d'une formation, la seconde consiste à appliquer les règles dans le cadre du travail.

Les procédures formelles comportent des risques. Les nouveaux peuvent être déçus de la formation acquise lors de la première période si seule une petite partie de l'enseignement est utilisée. De plus, les stratégies formelles peuvent faire naître chez les nouveaux un sentiment d'isolation qui sera d'autant plus fort si le statut de nouveau est marqué par son habillement¹.

Quant aux pratiques informelles, elles sont productrices d'anxiété si la personne a des difficultés à définir son rôle. Ces pratiques favorisent l'influence des collègues sur le nouveau. Le risque en est que le message transmis par les collègues ne soit pas flatteur pour la hiérarchie et ne conduise pas au respect des supérieurs. Le nouveau choisit alors lui-même ses agents de socialisation.

c- Procédures séquentielles ou non séquentielles :

La socialisation est séquentielle² lorsque le nouveau passe par une série d'étapes identifiables et bien distinctes. Les formations proposent des cours de difficulté croissante où il est nécessaire de franchir un premier stade avant de réussir au suivant. On dira par exemple aux nouveaux que lorsqu'ils auront réussi les étapes A, B, C et D alors E sera très facile. Il en est de même pour la progression de la carrière. De nombreuses banques exigent que les nouveaux occupent les postes qui seront ensuite sous leur responsabilité. Dans la police, les jeunes recrues suivent

¹Ibid.P281

²Ibid.P281.

d'abord une formation en classe, puis un entraînement physique, une instruction au tir avec des armes à feu et enfin, sont envoyées dans la rue. Les carrières des cadres suivent parfois ce schéma. Les étapes de la carrière sont marquées par des promotions identifiées à l'avance. Le point négatif des pratiques de socialisation séquentielles est que les individus peuvent avoir le sentiment de toujours chercher à atteindre quelque chose d'inaccessible.

A l'inverse, la socialisation est non-séquentielle¹ lorsqu'il n'y a pas de logique interne dans la succession des étapes. Parfois, les différents agents responsables de la formation ne se connaissent pas entre eux ou ont des visions très différentes de l'apprentissage par exemple les professeurs de sport et les professeurs responsables de l'instruction en classe à l'armée. Les agents peuvent également avoir une vision erronée du terrain auquel il faut préparer les nouveaux. Il arrive souvent que les scientifiques formés à l'université découvrent que les qualités requises dans l'industrie sont différentes de celles promues lors de leur formation. En effet, savoir vendre son idée est aussi important que d'être le premier à avoir eu cette idée. Le risque de procédures non-séquentiel est l'incohérence ou l'inadaptation aux situations réelles.

d- Procédures fixes ou variables :

Les pratiques de socialisation diffèrent en fonction de la masse d'information et du niveau de certitude accordés au nouveau pour les différentes étapes à franchir. Dans le cas des procédures fixes², un planning précis des étapes est fourni. Ce type de pratiques se rencontre dans l'éducation nationale et dans les services publics. Les procédures fixes sont basées sur une conception rigide de ce qu'est un avancement normal. Un individu plus lent sera considéré comme anormal. Le système d'avancement est conçu de telle façon qu'il y a forcément des perdants. Il existe, dans certaines organisations, des rôles qui sont attribués aux individus ayant échoué à la formation.

¹Ibid.P281

²Ibid.P281

Enfin, les procédures fixes permettent aux individus entrés en même temps de suivre le même chemin en même temps. Les procédures variables séparent les individus en les faisant évoluer à des périodes différentes. Les procédures fixes favorisent le maintien des relations liées entre les individus entrés au même moment ; les procédures variables favorisent les échanges entre les personnes d'anciennetés différentes.

e- Procédures en série ou disjointes :

Dans les stratégies "en série"¹, les nouveaux sont guidés par la personne qui occupait le poste avant eux. Ainsi, la stabilité de l'organisation est assurée. Un bon exemple de ces pratiques est trouvé dans la police. Les nouveaux voient leur avenir dans leurs prédécesseurs. Cela peut rassurer le nouveau ou l'inciter à quitter l'organisation si son avenir qu'il voit dans les autres ne lui plaît pas. Un autre point négatif de ces pratiques est qu'elles ne favorisent pas l'innovation. Les expériences des précédents tendent à inhiber la recherche de solutions personnelles. De plus, dans les usines où le moral est plutôt bas et le taux de rotation élevé, les pratiques "en série" maintiennent voire amplifient une situation qui était déjà peu réjouissante au départ.

Les pratiques sont dites "disjointes"² si le nouveau n'a pas de prédécesseur dans son poste. La socialisation est plus compliquée que dans le cas des pratiques "en série". Le nouveau peut être confus pour tenir son nouveau rôle s'il n'a pas un modèle à suivre. Les définitions de son poste sont transmises par d'autres membres de l'organisation qui ne connaissent pas spécifiquement le travail en question. Mais le nouveau peut y trouver l'occasion d'être inventif et original. Les entrepreneurs et les personnes recrutées pour occuper un poste nouvellement créé se trouvent dans des situations de socialisation "disjointe". Par ailleurs, une procédure peut être "en série" pour certains et "disjointe" pour d'autres. C'est le cas d'une femme pilote de chasse ou encore d'un avocat noir intégrant une compagnie où tout le monde est blanc ; ils doivent inventer leur rôle, car ils ne présentent pas les caractéristiques habituellement rencontrées chez les précédents dans le poste.

¹Ibid.P281

²Ibid.P282

f- Procédures d'investissement ou désinvestissement :

Les procédures d'investissement¹ sont basées sur la reconnaissance de l'identité personnelle du nouveau recruté. Elles valorisent la personnalité du nouveau venu. En général, les personnes embauchées pour des postes élevés de management ont été choisies pour ce qu'elles peuvent apporter au poste. L'organisation ne cherche pas à changer ces personnes, mais plutôt à utiliser leurs ressources et leurs capacités. L'entrée est rendue aussi agréable que possible de façon à ne pas modifier la personnalité du nouveau membre. Tous ses besoins sont satisfaits pour qu'il comprenne qu'il est bienvenu tel qu'il est.

Les procédures de désinvestissement², à l'inverse, inhibent l'individualité des nouvelles recrues. Elles sont conçues de façon à effacer la personnalité de l'individu et à lui inculquer les valeurs et les comportements en vigueur dans l'organisation. Par exemple, les ministres, les athlètes professionnels, les professeurs d'université, les militaires doivent supporter une série d'épreuves (parfois humiliantes) avant de devenir des membres respectés. En conséquence, il apparaît un sentiment de proximité, d'intimité et de solidarité entre les membres de ses organisations.

2.2.2. Procédures institutionnalisées vs individualisées :

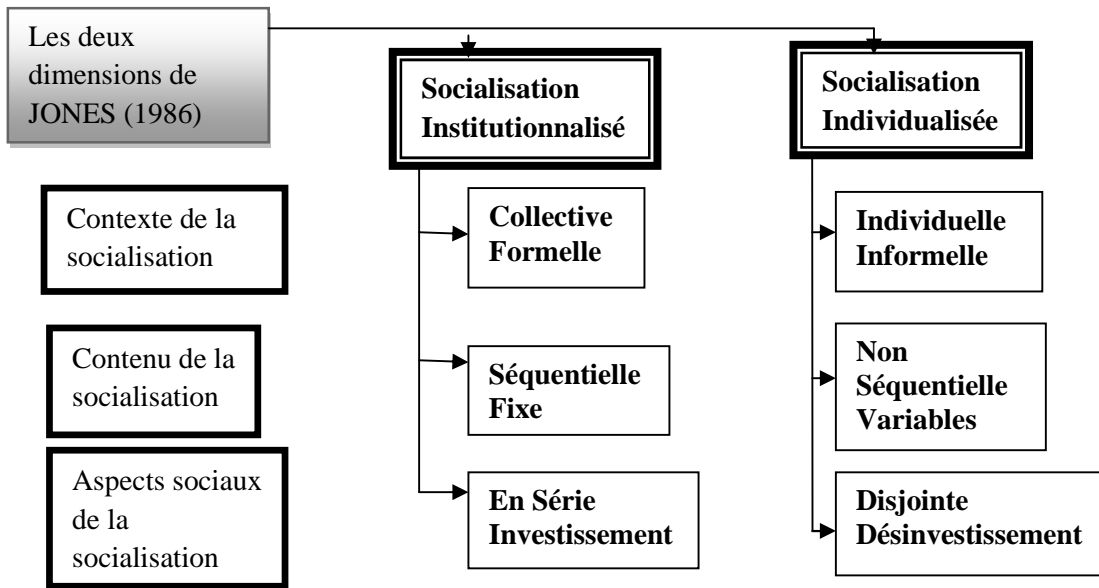
Jones (1986)³ complète le travail de Van Maanen et Schein (1979) en construisant une échelle de mesure des procédures organisationnelles de socialisation. Il distingue les procédures individualisées et les procédures institutionnalisées. Les procédures individualisées comprennent les procédures individuelles, informelles, non-séquentielles, variables, disjointes et de désinvestissement. Les procédures institutionnalisées comprennent les procédures collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement. Jones (1986) propose également de modifier le modèle original et de retenir trois dimensions qu'il ne teste pas. Il classe les procédures en fonction du contexte, du contenu et de l'aspect social de la socialisation (**Schéma N°4**).

¹Ibid.P282

²Ibid.P282

³JONES Gareth R, *Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations*. *Academy of Management Journal*, 1986. Vol.29. No.2. 262-279. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P282.

Schéma N °4 : Les procédures organisationnelles de la socialisation selon Jones (1986)¹



Chaque extrême d'un continuum provoque des réponses opposées. Ainsi, les procédures collectives qui font passer les nouveaux embauchés par des expériences similaires, incitent les nouveaux à développer des réponses standardisées aux situations auxquelles ils sont confrontés. A l'inverse, l'intégration individuelle favorise l'innovation. Les procédures formelles augmentent la propension des nouvelles recrues à accepter les interprétations des personnes influentes dans l'organisation alors que les procédures informelles offrent une plus grande latitude aux nouveaux pour développer leurs propres schémas de pensée. Les procédures non séquentielles et variables ne donnant pas d'information sur le contenu ni sur le planning des formations exposent les nouvelles recrues à une plus grande incertitude que les procédures séquentielles et fixes, plus encadrées. Les procédures "en série" permettent aux nouveaux de suivre l'exemple d'un salarié expérimenté occupant la même fonction ; les nouvelles recrues sont influencées et adoptent un comportement conforme à celui des plus anciens. Les procédures disjointes, par contre, obligent les nouveaux salariés à trouver des réponses personnelles et innovantes aux situations jamais rencontrées auparavant.

¹Ibid.P281

2.2.3. Les limites des procédures organisationnelles de la socialisation :

Centré sur l'organisation, le modèle de Van Maanen et Schein (1979) implique qu'il y ait peu de variance dans un contexte donné (Morrison, 1993)¹. Or, les individus ne réagissent pas tous de la même façon face des procédures de management identiques.

Par ailleurs, les travaux sur les procédures organisationnelles de socialisation n'expliquent pas ce que signifie être socialisé dans une organisation. Les procédures ne concernent que les méthodes de management mises en place dans les organisations laissant de côté le contenu de ce qui est transmis aux nouveaux salariés.

Pour combler les lacunes de l'approche organisationnelle, Louis (1980) s'intéresse aux processus cognitifs vécus par les individus en phase d'intégration dans une nouvelle organisation. Elle ouvrira la voie aux recherches sur les comportements proactifs des nouvelles recrues.

2.3. La socialisation organisationnelle comme un processus cognitif :

Pour Louis (1980)², la socialisation dans l'organisation est avant tout un processus d'attribution de sens par les nouveaux. L'entrée dans l'organisation induit des modifications que Louis analyse. Cela la conduit à distinguer changements, contrastes et surprises.

2.3.1. Les changements, contrastes et surprises associées à l'entrée dans l'organisation :

Louis (1980)³, propose un modèle qui s'appuie sur trois expériences associées à l'entrée dans l'organisation : le changement, le contraste et la surprise.

¹MORRISON Elisabeth W, *Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes*, Academy of Management Journal, 1993a, Vol.36. 557-589. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P335.

²LOUIS Meryl R, *Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings*, *Administrative Science Quarterly*, 1980a (June). Vol.25. 226-251. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, PP 304-305.

³Ibid. P305.

D'abord, le changement correspond aux différences objectives entre des caractéristiques majeures de l'ancien et du nouvel environnement et le contraste correspond aux différences subjectives. Plus il y a de différences entre l'ancien et le nouvel entourage, plus le nouveau doit fournir des efforts pour s'adapter. Louis fait remarquer que le changement vécu par un étudiant qui obtient son premier emploi lorsqu'il décide de commencer sa carrière professionnelle sera plus importante que pour une personne qui change d'organisation professionnelle.

Si l'adaptation est parfois difficile, c'est surtout parce qu'il faut abandonner son ancien rôle. Dans certaines tribus, des rites de passage permettent d'effacer l'ancien rôle. Cela est rarement le cas dans les organisations des pays occidentaux. Le nouveau entreprend ce changement seul et volontairement. Il est probable que l'abandon de l'ancien rôle sera progressif. L'individu tient son nouveau rôle avec le souvenir des expériences passées. C'est là que les contrastes émergent. Il est possible que les capacités humaines d'adaptation aux contrastes soient limitées et que, dans une nouvelle situation, les individus ne puissent pas percevoir tous les contrastes.

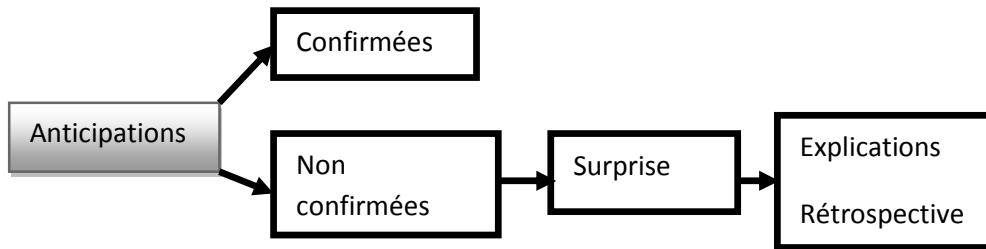
Ensuite, lors de l'entrée dans une organisation, le nouveau peut connaître des surprises. Elles correspondent à la différence entre les anticipations d'un individu et ses premières expériences dans le nouvel environnement. Aux surprises sont associées les réponses affectives propres à chacun. Les surprises peuvent être positives ou négatives selon que la réalité déçoit ou surpasse les attentes.

2.3.2. Le processus cognitif :

Dans des situations habituelles, les individus utilisent des scripts cognitifs afin de guider leur comportement. Ils peuvent agir de façon quasi-inconsciente en suivant leurs procédures habituelles. Ainsi, ils économisent de l'énergie notamment en termes d'attention, de vigilance et d'inquiétude. Les comportements sont guidés par la pensée lorsqu'une situation inhabituelle se présente et lorsque les actions n'aboutissent pas aux résultats attendus. La pensée intervient dans toutes les situations nouvelles. Ainsi, lorsque les actions aboutissent aux résultats attendus, la réflexion n'est pas nécessaire. Elle le devient par contre si des résultats imprévus se produisent. La logique cognitive de la personne est menacée. Des explications rétrospectives sont formulées afin de déterminer pourquoi les actions n'ont pas conduit aux résultats habituels (**Schéma N° 5**).

Selon Louis, les surprises sont des événements qui provoquent la réflexion cognitive. Mais l'auteur attire l'attention sur le fait que le processus cognitif commence au moment où des attentes concernant le résultat d'une action sont formulées. Les explications rétrospectives n'interviennent que lorsque l'individu perçoit une surprise ; elles ne représentent pas le début du processus cognitif.

Schéma N°5: Processus cognitif d'attribution de sens (Louis)



Plusieurs éléments viennent modérer le processus d'attribution de sens. Les individus se basent sur leurs expériences passées. Ensuite, leurs traits de personnalité peuvent les conduire à attribuer les causes à eux-mêmes, aux autres ou au destin (positif ou négatif). La culture d'origine influence les explications rétrospectives des individus. Enfin, des informations peuvent être reçues et modifier l'attribution des causalités.

2.3.3. Le rôle des agents de socialisation :

Louis¹ s'interroge sur les besoins des nouveaux pour attribuer du sens à ce qui se passe autour d'eux. Pour cela, elle compare leur situation avec celle des membres intégrés de l'organisation. Elle propose le modèle de **schéma N°6**.

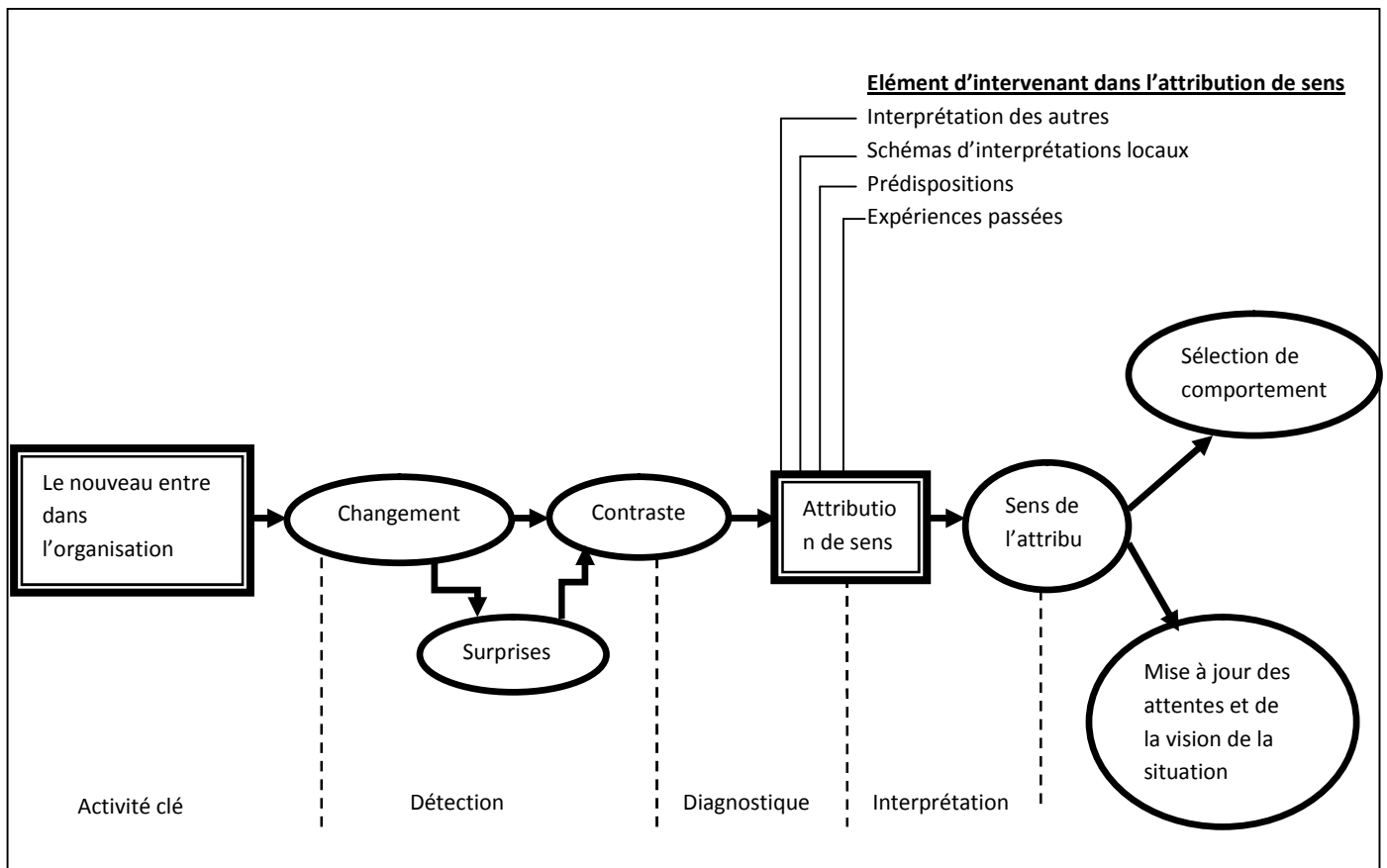
Les membres plus anciens savent normalement à quoi s'attendre dans leur contexte de travail quotidien. Mais lorsque surviennent des surprises (par exemple, une augmentation qui n'est pas obtenue), ils ont un passé suffisant pour leur permettre d'expliquer la situation inattendue. De plus, ils peuvent comparer leur interprétation avec celle de leurs collègues.

¹LIONEL Garreau, SERGE Perrot, *Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : un approche sensemaking*, édition Derti, Paris, P6.

Quant aux nouveaux, ils n'ont pas un passé suffisant dans l'organisation pour connaître les schémas d'interprétations locaux. Ils se basent donc sur leurs expériences passées dans d'autres contextes pour faire du sens. Or, ce processus peut conduire à des interprétations inappropriées ou dysfonctionnelles. Par exemple, un nouveau pourra penser qu'il est la cause du courroux de son supérieur alors que celui-ci est d'un tempérament irritable.

De plus, les nouveaux n'ont pas encore établi suffisamment de relations pour avoir accès aux informations et aux interprétations des autres. Ainsi, afin de faciliter l'intégration des nouveaux membres, il serait utile que certains membres bien intégrés servent de guides informationnels.

Schéma N°6: Processus d'attribution de sens lors de l'entrée organisationnelle Louis, 1980 (surprise and sensemaking)¹.



¹LOUIS Meryl R, *Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings*, *Administrative Science Quarterly*, 1980 (June). Vol.25. 226-251.in: Lacaze Delphine, le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, édition economica, Paris, 2001, P107.

Considérant le schéma N°6, l'attribution de sens est problématique pour les nouveaux concernant deux éléments particuliers : les interprétations des autres et les schémas d'interprétation locaux.

En conclusion, par l'analyse de l'attribution de sens par les nouveaux, Louis défend une perspective interactionniste. L'interprétation des surprises peut être erronée du fait de la brève histoire des nouveaux dans l'organisation et de leurs contacts humains encore limités. Afin d'éviter une mauvaise compréhension qui retarde l'intégration des nouveaux, Louis propose de faciliter l'accès à l'information par l'intermédiaire d'un ou plusieurs membres intégrés de l'organisation.

2.4. Les tactiques individuelles d'intégration :

Depuis peu, les chercheurs sur la socialisation organisationnelle reconnaissent que les nouvelles recrues jouent un rôle actif dans leur processus d'intégration. Les recherches passées cantonnent en effet les nouvelles recrues à un rôle passif lors de leur entrée dans l'organisation. Même les travaux de Louis, basés sur une approche individuelle, les limitent à un rôle réactif. Le processus d'attribution de sens y est étudié de façon approfondie laissant de côté les comportements proactifs des nouvelles recrues. Si Jones (1983)¹ décrit théoriquement la socialisation comme une activité de traitement de l'information, les études empiriques n'ont débuté que depuis quelques années.

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

¹JONES Gareth R, *Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective*, *Academy of Management Review*, 1983, Vol.8, No.3, 464-474. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P282.

2.4.1. La recherche d'information :

La socialisation est considérée comme un processus d'apprentissage durant lequel les individus acquièrent des informations de façon à réduire le haut niveau d'incertitude associé à l'entrée dans un nouveau poste (Feldman et Brett, 1983)¹. La réduction de ces incertitudes permet aux nouveaux de comprendre, de prédire et de contrôler leur environnement.

Les nouveaux doivent rechercher des informations, car l'organisation et ses membres ne répondent pas toujours à leurs besoins. Les supérieurs hiérarchiques et les collègues peuvent omettre certaines indications lors de l'orientation des nouveaux parce qu'ils ont oublié ce que signifie l'entrée organisationnelle ou parce qu'ils attendent que les nouveaux offrent des preuves de leur implication.

Dans les articles fondateurs du courant sur la recherche d'information, trois éléments sont distingués : les sources d'information, les différents types d'information et les tactiques individuelles de recherche d'information.

2.4.1.1. Les sources d'information :

Des informations peuvent provenir de sources interpersonnelles, mais aussi de sources non-interpersonnelles.

a. Les sources interpersonnelles :

Parmi les sources interpersonnelles, se trouvent les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail et les éventuels parrains ou marraines. Des individus hors de l'organisation peuvent également jouer le rôle de source d'information. C'est le cas des clients ou des fournisseurs.

¹FELDMAN Daniel C et BRETT Jeanne M, *Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers*, Academy of Management Journal, 1983. Vol.26. No.2. 258-272. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P283.

b. Les sources non-interpersonnelles :

Les sources non-interpersonnelles sont constituées des écrits de l'organisation tels que le livret d'intégration et les documents officiels. Ostroff et Kozlowsky (1992)¹ incluent les observations et les expérimentations auxquelles les nouveaux peuvent se livrer dans les sources d'information non-interpersonnelles. Il nous semble que cela est source de confusion, observations et expérimentations faisant partie, selon nous, des comportements proactifs des nouvelles recrues pour rechercher des informations. Le système de sanction/récompense est également une source d'apprentissage non-interpersonnel ; il permet de découvrir les valeurs et les règles de l'organisation.

c. Résultats empiriques :

D'une façon générale, les nouvelles recrues regrettent de ne pas recevoir toutes les informations dont elles auraient besoin de la part des sources interpersonnelles. Elles sont donc conduites à faire leurs propres recherches.

Avant de rechercher de l'information auprès d'une source interpersonnelle, les nouvelles recrues doivent déterminer quelle est la personne la mieux placée pour leur répondre (Morrison et Bies 1991)². En effet, certaines personnes donnent des informations de meilleure qualité que d'autres. Les nouvelles recrues évaluent les sources interpersonnelles en fonction de leur niveau d'expertise, de leur accessibilité, de la qualité de la relation avec la source considérée, et de son pouvoir.

Les collègues et les supérieurs hiérarchiques directs sont les sources les plus sollicitées. Les collègues sont préférés aux supérieurs pour les informations concernant la façon de faire le travail. Même si les supérieurs connaissent la tâche de leurs subordonnés, ils ne l'exécutent pas. De plus, les nouveaux craignent de déranger leurs supérieurs avec des questions techniques.

¹ OSTROFF Chéri et KOZLOWSKY Steve WJ, *Organizational socialization as a learning process : the rôle of information acquisition*, Personnel Psychology, 1992, Vol.45, pp849-874. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P283.

² MORRISON E W et BIES R J, *Impression management in the feedback seeking process : A literature review and research agenda*, Academy of Management Review, 1991, Vol.16, pp522-541. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P283.

Parmi les sources interpersonnelles, ce sont les informations collectées auprès des supérieurs hiérarchiques qui favorisent le développement, chez les nouvelles recrues, de la connaissance sur l'organisation. De plus, l'utilisation des supérieurs hiérarchiques comme source d'information favorise le développement de la satisfaction au travail et de l'engagement envers l'organisation et diminue les intentions de partir.

Les recherches se sont davantage centrées sur les sources interpersonnelles que sur les sources non-interpersonnelles.

2.4.1.2. Les types d'informations recherchées :

Les nouvelles recrues recherchent l'information qui leur permet d'atteindre un bon niveau de socialisation. Pour cette raison, les types d'information recherchés concernent en grande partie les domaines de socialisation.

Les nouvelles recrues ont besoin d'informations techniques. Cela comprend l'exécution du travail, les compétences et les habilités à développer, les règles et les procédures à appliquer. Les informations techniques concernent tout ce qui permet de réaliser les tâches requises de l'emploi.

Les nouvelles recrues cherchent à obtenir des évaluations de leur niveau d'efficacité ou de performance, aussi appelé «*feedback* »¹. Les nouveaux sont informés si leur comportement est inapproprié ou si leur performance est insuffisante. Cela leur permet de faire les ajustements nécessaires.

A leur arrivée dans l'organisation, les nouveaux salariés doivent définir leur rôle. Pour cela, ils doivent savoir ce qui est attendu d'eux, ce qui est exigé du rôle qu'ils tiennent et les comportements appropriés.

Pour s'intégrer au sein du groupe, les nouveaux salariés cherchent de l'information de type relationnel. Les nouveaux doivent découvrir la constitution des groupes, la personnalité de chacun, la façon de fonctionner dans chaque groupe, les ententes, les éventuelles querelles.

¹ COMER D R, *Organizational newcomers' acquisition of information from peers*, Management Communication Quarterly, 1991, Vol.5, 64-89. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P284.

2.4.1.3. Les tactiques de recherche d'information :

L'étude des tactiques, définies comme l'ensemble des efforts délibérés et conscients mis en œuvre par les nouveaux pour rechercher de l'information (Miller et Jablin, 1991)¹, distingue la recherche active et l'obtention passive d'information. Un nouveau recherche activement de l'information lorsqu'il s'adresse directement à une autre personne et lui pose des questions. L'information peut être obtenue passivement en assistant à une situation impliquant d'autres membres de l'organisation.

La recherche active d'information a un effet positif sur le niveau d'ajustement. Morrison (1993)² montre que, globalement, la recherche active d'information a un effet positif sur le niveau de connaissance de quatre domaines socialisation (la maîtrise des tâches, la clarification du rôle, l'acculturation, l'intégration sociale). Même lorsque l'organisation dispose de programmes structurés pour l'accueil des nouvelles recrues, la recherche active d'information par les nouvelles recrues facilite le processus de socialisation. Peut-être que le fait de rechercher activement des informations donne aux nouveaux un sentiment de contrôle et d'efficacité qui ne peut être obtenu par des processus qui les laissent dans un rôle passif.

Mais la recherche active d'information a un coût social. En effet, la recherche active peut endommager l'image du nouveau. Le fait de demander de l'information peut laisser penser que le nouveau est incompetent ou qu'il manque d'assurance. Cela peut aussi déranger la personne à qui la demande est adressée. De plus, demander du feedback attire l'attention sur la performance du nouveau, ce qui peut lui être dommageable si cette performance est faible. Ainsi, pour protéger leur image, les nouveaux hésitent parfois à demander des informations.

¹ MILLER Vernon D et JABLIN Fredric M, *Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process*, Academy of Management Review, 1991, Vol. 16, No.1, pp92-120. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P284.

² MORRISON Elisabeth W, *A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*, *Journal of Applied Psychology*, 1993b. Vol.78. No.2. 173-183. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P284.

Le faible coût de l'obtention passive d'information incite les nouveaux à observer pour obtenir des informations complémentaires, mais non essentielles. Pour rechercher des informations essentielles comme certaines informations techniques, les nouveaux préfèrent demander directement aux personnes expérimentées.

La recherche active d'information serait positivement corrélée à la satisfaction au travail, à la performance et négativement corrélée à l'intention de partir. Néanmoins, la relation entre la recherche active d'information et la satisfaction est controversée. Ashford et Black (1996)¹ montrent que la recherche active d'information sur les règles et les procédures de l'organisation est négativement associée à la satisfaction au travail, ce qui laisse supposer que les nouveaux salariés n'apprécient pas que l'information soit difficile à trouver. S'ils doivent chercher des informations par eux-mêmes, cela signifie qu'ils sont confrontés à des ambiguïtés de rôle qui sont généralement négativement associées à la satisfaction au travail.

Il existe des modèles de tactiques de recherche d'information plus détaillés qui ne retiennent pas que la seule distinction entre recherche active et recherche passive. Ces modèles ont permis de raffiner les résultats concernant la recherche d'information par les nouvelles recrues.

2.4.2. Les modèles de recherche d'information :

2.4.2.1. Le modèle de Miller et Jablin (1991) :

Miller et Jablin (1991)² distinguent sept tactiques de recherche d'information théoriques:

- 1) Les questions ouvertes (questions franches et directes).
- 2) Les questions indirectes (questions non-interrogatives).
- 3) Les questions adressées à une tierce personne.
- 4) Le test des limites.

¹ASHFORD Susan J et BLACK Stewart J, *Proactivity during organizational entry : The rôle of desire for control*, *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol.81, 199-214. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P285.

² MILLER Vernon D et JABLIN Fredric M, *Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process*, *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No.1. pp92-120. In : BARGUES DOURLIER Emilie, vers un approche contextualisé des pratiques de socialisation organisationnelle, dalloz, Paris, 2009, p76.

- 5) Les conversations déguisées.
- 6) L'observation sélective.
- 7) La surveillance de son environnement.

Les auteurs font plusieurs propositions quant à l'usage des tactiques. Les questions ouvertes seraient utilisées soit dans les premiers instants d'une rencontre soit lorsque le demandeur est à l'aise avec son interlocuteur. Si l'interlocuteur est un supérieur hiérarchique, les individus utiliseraient plutôt les questions indirectes. S'il s'agit de résoudre une ambiguïté, les individus poseraient des questions ouvertes et précises. Ils utiliseraient des questions ouvertes uniquement à la condition de ne pas craindre d'être ridicules ou d'être rejetés par une source d'information importante. Si les questions sont potentiellement embarrassantes, elles sont formulées de façon indirecte. Les nouveaux s'adresseraient à des tierces personnes ; comme les collègues, lorsque le supérieur n'est pas disponible ou lorsque l'information recherchée est de type relationnel. Il est aussi nécessaire que la tierce personne soit considérée comme crédible et digne de confiance.

Les nouveaux créent des situations afin de tester les limites de l'application d'une règle particulière. Les nouveaux testent les limites lorsque le niveau d'ambiguïté est relativement bas. Ils anticipent les conséquences de leur comportement et ne s'attendent pas à une forte réprimande. Cette tactique permettrait de connaître les comportements attendus.

Des conversations déguisées, consistant par exemple à encourager son interlocuteur à aborder certains sujets, seraient provoquées pour obtenir du *feed-back* sur sa performance. Cette tactique serait mise en œuvre de préférence avec les supérieurs hiérarchiques.

L'observation serait utilisée dans des situations peu confortables où le risque associé à une question directe est très fort. Les nouveaux observeraient plutôt leurs collègues que leurs supérieurs, parce que les collègues effectuent les mêmes tâches qu'eux. La différence entre l'observation et la surveillance est que l'observation est ciblée vers l'obtention d'une information spécifique alors que la surveillance permet d'acquérir toute information supplémentaire disponible. La surveillance suppose une attribution de sens rétrospective. Les informations obtenues par la surveillance

s'insèrent dans les cartes cognitives déjà construites par l'individu alors que l'observation permet de construire les cartes cognitives.

La tactique de surveillance interviendrait dans des situations de grande incertitude. Ne sachant pas quel sens donner à la situation, les nouveaux préféreraient surveiller plutôt que demander. Par exemple, les nouvelles recrues peuvent écouter la conversation de deux personnes récemment promues pour savoir quels sont les comportements récompensés.

Enfin, les questions ouvertes permettraient d'obtenir des informations de meilleure qualité que les autres tactiques, plus indirectes. Elles permettraient ainsi de réduire les ambiguïtés et les conflits de rôle alors que les questions indirectes, les tierces personnes, les conversations déguisées et le test des limites (tactiques indirectes) les accroîtraient.

2.4.2.2. Le modèle d'Ostroff et Kozlowski (1992) :

Ostroff et Kozlowski (1992)¹ distinguent six tactiques permettant aux nouveaux d'accéder à l'information :

- 1) Expérimenter (apprendre par essai et erreur).
- 2) Observer les autres.
- 3) Lire la littérature officielle de l'entreprise.
- 4) Demander à ses supérieurs.
- 5) Demander à ses collègues.
- 6) Demander à son parrain.

Ils montrent que, pour s'intégrer, les nouveaux s'appuient d'abord sur l'observation des autres, puis sur les sources interpersonnelles (supérieur, collègues, parrains), ensuite sur l'expérimentation et en dernier lieu sur les références objectives telles que les documents écrits.

¹ OSTROFF Chéri et KOZLOWSKY Steve WJ, *Organizational socialization as a learning process : the rôle of information acquisition*, Personnel Psychology, 1992, Vol.45, 849-874. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P284.

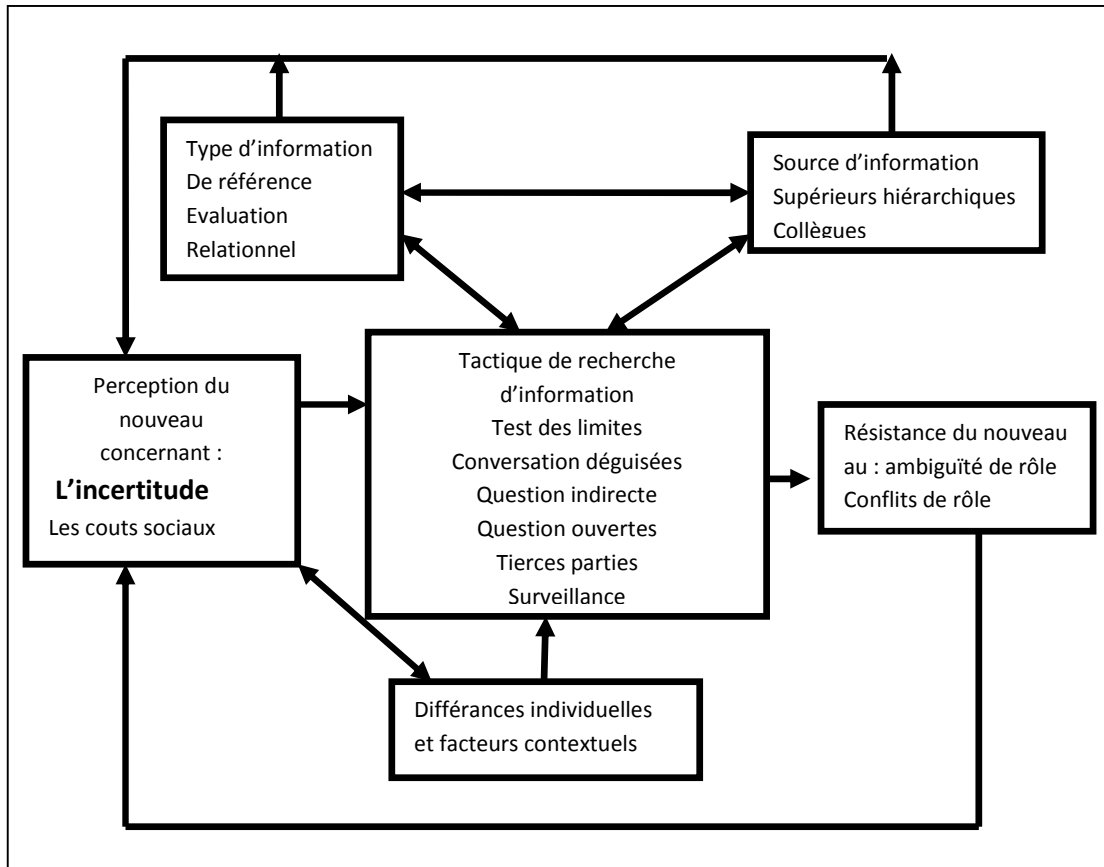
Avec le temps, les nouveaux ont de plus en plus recours à l'expérimentation, c'est-à-dire, à la méthode d'apprentissage par essai et erreur. Ce sont les tactiques d'observation et d'expérimentation qui contribuent le plus à la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle. Toutefois, les méthodes d'apprentissage par observation et par essai et erreur sont reliées au stress.

L'étude d'Ostroff et Kozlowski (1992) révèle que les méthodes d'apprentissage par l'observation et l'expérimentation sont plus efficaces que l'obtention d'informations par les sources interpersonnelles (demander à ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques son parrain). Ce résultat est cohérent avec la théorie de l'apprentissage de Bandura (1977)¹ selon laquelle les personnes observent d'abord les autres puis imitent leurs comportements. Néanmoins, loin d'être inutile dans le processus d'apprentissage, le fait de demander à ses supérieurs ou ses collègues permet de développer des relations sociales dans l'organisation. De plus, le fait de demander à son supérieur et à ses collègues est relié aux variables d'attitudes que sont la satisfaction au travail, l'engagement et le sentiment d'être bien ajusté à son poste.

Peu d'études ont adopté un schéma de recherche longitudinal. Les résultats sur l'évolution dans le temps des comportements proactifs des nouvelles recrues sont encore controversés.

¹BANDURA Albert, *Social Learning Theory*, 1977, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P288.

Schéma N°7 : Un modèle de recherche d'information par le nouveau lors de la rencontre organisationnelle (OSTROFF KOZLOWSKY 1992)¹ :



2.4.3. Autres comportements proactifs :

D'autres comportements proactifs ont été repérés chez les personnes en phase d'intégration. Il s'agit de l'expérimentation, de l'auto management, du développement de relations avec les membres de l'organisation, de la négociation de changements dans le travail et des visions positives. Certains de ces comportements peuvent conduire à un apprentissage plus efficace s'ils sont utilisés ensemble.

L'expérimentation est indispensable pour l'acquisition de savoir-faire. Les savoirs acquis par la recherche d'information doivent être mis en pratique dans le contexte social pour l'acquisition de compétences professionnelles.

¹Op.cite, p289.

L'étude qualitative de Lacaze montre comment le personnel en contact avec la clientèle découvre des astuces pour offrir un meilleur service en pratiquant sous le regard d'un formateur ou de collègues expérimentés. Cette forme d'apprentissage par essai et erreur est particulièrement bien adaptée pour les tâches techniques. Ostroff et Kozlowsky montrent que, si solliciter les sources interpersonnelles favorise l'obtention d'information, c'est par l'expérimentation que les nouveaux accroissent leur niveau de connaissance et de compréhension des différents aspects de la socialisation¹.

L'expérimentation est associée à la tactique d'auto-management dont l'utilisation dans la vie organisationnelle a été mise en évidence par Luthans et Davis (1979)². Cette tactique consiste à exercer sur soi-même une influence pour se motiver à adopter les comportements requis. Plus précisément, Vancouver et Morrison(1995)³ expliquent que les comportements d'auto-management incitent les employés à adopter un rôle actif dans la régulation de leur performance : ils se fixent des objectifs de façon autonome vers lesquels ils orientent leur comportement; ensuite, ils se récompensent lorsqu'ils atteignent leur but en se congratulant seuls. En somme, les salariés remplissent une partie des fonctions de leur hiérarchie. Cela renforce le sentiment d'autonomie et de contrôle. L'auto-management, en réduisant l'anxiété et le stress, permet à l'apprenti d'orchestrer ses nouvelles compétences : il les structure et peut ensuite les utiliser efficacement par l'expérimentation.

¹ Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P285.

² LUTHANS F et DAVIS T, *Behavioral self-management - The missing link in managerial effectiveness*, *Organizational Dynamics*, 1979, Vol.8, N°1, 42-60.in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P285.

³ VANCOUVER Jeffrey et MORRISON Elizabeth , *Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual differences*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1995, Vol. 62, No.3, 276-285. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P285.

D'après Saks et Ashforth (1996)¹, l'auto-management est une tactique d'apprentissage efficace lorsqu'elle est couplée à la recherche d'information. Confirmant cette proposition, le modèle explicatif de Lacaze (2005)² validé empiriquement sur des employés dans les services montre que la recherche d'information, l'auto-management et l'expérimentation sont utilisés de manière séquentielle. L'importance accordée à la recherche d'information y est nuancée : cette tactique est associée à une bonne maîtrise de la tâche et une bonne compréhension de son rôle et de son organisation si le nouveau salarié s'est auto-managé et a mis en pratique ses nouvelles connaissances. Quant à l'expérimentation, elle n'est pas, comme cela est postulé dans certains modèles, une tactique initiale de recherche d'information, mais au contraire, une tactique qui est mise en œuvre après que les informations sont collectées par la demande ou l'observation et qu'un plan de progression est fixé. Cela montre qu'une analyse indépendante de chaque tactique ne saisit pas les conditions dans lesquelles elles sont réellement utilisées.

Enfin, le mot socialisation suggère que le processus est éminemment marqué par les interactions entre les personnes. Idéalement, les nouvelles recrues devraient entreprendre des efforts d'intégration sociale pour construire de bonnes relations avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques et plus généralement avec tous les membres d'une organisation. La réussite professionnelle d'une personne dépend pour une large part de sa capacité à s'intégrer socialement (Reichers, 1987)³. Les comportements sociaux facilitent les amitiés qui constitueront par la suite un réseau de soutien social à l'intérieur de l'organisation. La recherche d'information a un effet sur l'ajustement au poste et la performance au travail uniquement si elle est accompagnée du soutien des autres membres. Les efforts généraux d'intégration sociale produisent des émotions positives envers l'organisation ; il en résulte une plus grande satisfaction au travail.

¹SAKS Alan M et ASHFORTH Blake E, *Proactive socialization and behavioral self-management*, *Journal of Vocational Behavior*, 1996, Vol.48, 301-323. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P285.

²DELPHINE Lacaze, *vers une compréhension des processus d'intégration* : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, avril 2005, Dalloz, Paris, P17.

³REICHERS A. E, *An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates*, *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, 278-287. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P286.

D'autres tactiques ont été repérées dans la littérature. Nous les évoquons par souci d'exhaustivité mais elles forment un ensemble moins homogène que le précédent. Nicholson (1984)¹ inclut parmi les tactiques individuelles d'intégration, la négociation de changements dans le travail (pour obtenir par exemple de meilleurs horaires, de plus larges responsabilités ou des ressources matérielles et financières mieux adaptées). Ce comportement ne peut être adopté que par un salarié en phase de management de son rôle possédant des capacités et des arguments pour mener une négociation. Nicholson (1984) admet que certains individus préfèrent se changer eux mêmes plutôt que négocier des changements avec leurs homologues ou leur supérieur. Ce comportement se rapproche d'autres tactiques rencontrées dans la littérature comme le développement d'une vision positive de l'environnement de travail, les illusions positives et la rationalisation de ses émotions. Sans en nier l'importance, ces phénomènes nous semblent relever davantage d'un processus cognitif réactif que de comportements proactifs. Ils ne correspondent pas à des actions observables ce qui peut expliquer qu'ils n'apparaissent pas dans les modèles validés empiriquement.

2.4.3.1. Procédures organisationnelles de socialisation et tactiques individuelles d'intégration :

Saks et Ashforth (1997)² suggèrent que les procédures de l'organisation influencent les tactiques d'acquisition d'information qui, elles-mêmes, influencent les résultats de la socialisation. Ils montrent en particulier que trois des procédures institutionnalisées (collective, en série et investissement) sont associées à la recherche d'information par l'observation et la recherche de *feedback*. Ces deux tactiques de recherche d'information modèrent la relation entre les procédures institutionnalisées et les résultats de la socialisation (satisfaction, implication, intention de partir, maîtrise de la tâche, anxiété).

¹ NICHOLSON Nigel, *A theory of work rôle transitions*, Administrative Science Quarterly, 1984, Vol.29,172-191. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P286.

² SAKS Alan M et ASHFORTH Blake E, *Socialization tactics and newcomer information acquisition*, International Journal of Selection and Assessment . January 1997a, Vol.5. No. 1.48-61. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P287.

Les procédures associées aux aspects sociaux et interpersonnels de la socialisation ainsi qu'au contexte de la socialisation (collective) facilitent l'acquisition d'information des nouveaux par l'observation des autres et la recherche *de feedback*. Ce que l'organisation fait au nouveau au moment de son entrée, influence ce que le nouveau va faire, à son tour, pour s'intégrer.

Cette recherche, une des premières à intégrer procédures organisationnelles de socialisation et tactiques de recherche d'information, souffre néanmoins de plusieurs limitations. Il s'agit d'une étude transversale qui ne permet pas de saisir l'évolution des phénomènes au cours du temps. Plusieurs échelles sont mesurées par un seul item ce qui laisse des doutes quant à leurs qualités psychométriques. Le modèle a été validé sur un échantillon homogène d'étudiants en MBA ce qui limite la validité externe des résultats. Enfin, dans le modèle, les tactiques individuelles d'intégration ont un effet modérateur, laissant le rôle central aux procédures organisationnelles de socialisation, variables explicatives du modèle.

Maintenant que nous avons déterminé les différentes procédures organisationnelles de socialisation ainsi que les différentes formes d'activité des nouvelles recrues, il est nécessaire de disposer d'un outil pour évaluer l'efficacité du processus de socialisation dans l'organisation.

2.5. Les modèles de socialisation :

Dans une tentative de déterminer le contenu du processus de socialisation, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'étude des différents domaines de socialisation.

Les modèles successifs développés dans ce sens, permettent tous de dégager des dimensions de socialisation, qui permettront par la suite de mesurer le degré de socialisation des individus.

Tous les modèles proposés se rapprochent dans la définition de ce qui est transmis lors des expériences de socialisation, puisqu'il s'agit d'un construit à multiples dimensions plus ou moins indépendantes entre elles.

2.5.1. Le modèle de Fisher (1986) :

La socialisation est un apprentissage et un processus de changement. Une question importante concerne ce qui est appris et ce qui est modifié. A son arrivée la personne doit découvrir ce qu'il est important d'apprendre et de qui l'apprendre. Fisher (1986)¹ résume en quatre points le contenu de cet apprentissage.

a. 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. En internalisant les valeurs de l'organisation, le nouveau salarié atteint un certain niveau d'acceptation mutuelle qui lui permet de se rapprocher du cœur de l'organisation.

b. 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.

c. 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 de développer 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.

¹FISHER CD, *Organizational Socialization : An Integrative Review*, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.4, 1986, 101-145. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P279.

d. Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi :

Les nouvelles recrues ont besoin d'adapter leur identité à leur nouvelle situation de travail. Le processus se fait naturellement. En effet, au début de sa carrière dans une organisation, un individu apprend sur lui-même et établit ses "ancres de carrière"¹ : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs. Par la suite, l'individu oriente ses choix de carrière en direction de son image personnelle.

2.5.2. L'échelle de Chao et al. (1994) :

Il n'en demeure pas moins, que l'étude de Chao et al (1994)² fait école, car ils ont été les premiers à proposer non seulement une conceptualisation des dimensions de socialisation, un instrument de mesure permettant d'évaluer le niveau de socialisation des nouveaux engagés, c'est-à-dire de mesurer le degré d'acquisition et d'intégration des différentes dimensions, et enfin une validation empirique auprès d'un échantillon de 594 diplômés universitaires.

Les domaines identifiés par Chao et Al sont :

- a. Compétences professionnelles (performance proficiency) : même si le nouvel engagé dispose des compétences requises pour le poste, il a besoin de connaître les procédures, les règles propres à l'organisation, développer de nouvelles compétences spécifiques au métier...
- b. Les relations interpersonnelles (people) : aptitude à nouer des relations satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation.
- c. Les politiques organisationnelles (politics), cette dimension désigne la connaissance et la compréhension des structures et circuits de pouvoir dans l'organisation (personnes influentes...)
- d. Le langage (language) : englobe le langage technique spécifique au métier mais également le jargon, abréviations... propres à l'organisation.

¹Ibid.p280.

²CHAO GT, O LEARY-KELLY AMWOLF S, KLEIN HJ,GARDNER PD, *Organizational Socialization : Its Content and Conséquences*, Journal of Applied Psychology, 1994. Vol.79. No.5. 730-743. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P297.

- e. Les objectifs et valeurs organisationnels (organizational goals and values) : acceptation des normes, principes, valeurs et objectifs tant formels qu'informels.
- f. L'Histoire (History) concerne l'histoire aussi bien de l'organisation que celle de ses membres qui façonnent le modèle comportemental de l'organisation.

Chao et al affirment que chaque dimension a ses propres antécédents et produit des conséquences qui lui sont spécifiques : Un programme de formation par exemple est positivement corrélé aux compétences professionnelles mais n'a aucun impact sur la connaissance de l'histoire.

Ce modèle bien que présentant de multiples avantages, n'intègre pas une dimension de socialisation fort importante qui se rapporte au changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi. Cette dimension introduite par Fischer (1986) prend en considération le besoin des nouvelles recrues d'adapter leur identité à leur nouvel environnement de travail : Les individus peuvent découvrir en intégrant une nouvelle organisation qu'ils ont de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs de carrière.

2.5.3. L'approche de Taormina :

Parallèlement aux recherches de Chao et Ol, Taormina(1998)¹ dresse un inventaire de la socialisation organisationnelle (Organizational Socialization Index, OSI), dans lequel il identifie quatre dimensions pouvant faire l'objet du processus d'apprentissage :

- a. L'apprentissage des compétences professionnelles : cette dimension fait référence au même domaine identifié par Chao et al. Elle correspond aux compétences requises à l'accomplissement des missions relatives au rôle à occuper.

¹TAORMINA Robert J, *Organizational Socialization : a multi-domain, continuous process model*, International Journal of Selection and Assessment, January 1997. Vol.5. No. 1.29-47. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P297.

b. La compréhension du fonctionnement de l'organisation : dans cette dimension, Taormina élargit le concept d'apprentissage appliqué aux compétences professionnelles, la compréhension englobe l'internalisation et l'acceptation de l'environnement de travail.

Cette dimension renvoie aux domaines identifiés par Chao et al. Politiques organisationnelles, langage, Histoire.

c. Développement de relations sociales et appui moral des collègues : une intégration réussie dans l'entreprise passe indéniablement par le niveau d'acceptation des collègues, ces derniers ayant accepté le nouveau membre lui prodiguent une aide morale l'aidant à surpasser son angoisse et son stress.

d. L'acceptation des possibilités d'évolution dans l'entreprise : cet aspect recouvre les futurs emplois et responsabilités, les modes de gestion des ressources humaines (rémunération, avantages liés à l'emploi, gestion de carrière...). L'acceptation/ rejet de ces réalités influera positivement/négativement sur ses intentions de rester et d'évoluer dans l'organisation.

Le modèle de Taormina intègre de nouveaux domaines de socialisation, non appréhendés par Chao et al, mais demeure néanmoins critiquable quant à la dépendance des dimensions avancées par cet auteur. En effet, l'auteur affirme qu'il existe des chevauchements entre les différentes dimensions, mais que chacun des quatre domaines est distinct des autres et peut fonctionner de manière indépendante.

2.5.4. Les modèles récapitulatifs récents :

Douze ans après l'article récapitulatif de Fisher (1986), Bauer et Morrison proposent leur synthèse de la littérature sur les domaines de socialisation. Ils distinguent les résultats de second ordre tels que la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de rester et les résultats de premier ordre, les modèles de socialisation, qui sont plus directement liés au processus de socialisation.

A. Ostroff et Kozlowski (1992)¹ distinguent quatre domaines d'apprentissage :

- a. *Les tâches associées à l'emploi.*
- b. *Les rôles à tenir.*
- c. *Les processus du groupe de travail.*
- d. *Les attributs de l'organisation.*

B. Bauer et al. (1998)² retiennent quatre domaines de socialisation principaux

- a. *La maîtrise de la tâche.*
- b. *La clarté du rôle* correspondant à la compréhension et l'acceptation de ses responsabilités.
- c. *L'intégration dans le groupe de travail,*
- d. *L'internalisation des valeurs et des normes organisationnelles.*

On constate que Bauer et Al clarifier le quatrième élément qui es l'attribution de l'organisation de Ostroff et Kozlowski, ils essaient d'allez plus loin de donnée un aspect plus restreint a l'organisation de se basé sur les normes et les valeurs organisationnelles.

C. Anakwe et Greenhaus (1999)³ utilisent les domaines de socialisation comme un indicateur de l'efficacité de la socialisation. Ils retiennent cinq dimensions :

- a. *La maîtrise de la tâche.*
- b. *La clarté du rôle.*
- c. *La capacité à fonctionner dans son équipe de travail.*
- d. *La connaissance des valeurs organisationnelle.*
- e. *L'apprentissage personnel.*

¹OSTROFF Chéri et KOZLOWSKY Steve WJ, *Organizational socialization as a learning process : the rôle of information acquisition*, *Personnel Psychology*, 1992. Vol.45. 849-874. In: processus d'integration des nouvelles recrues, H2006-2007, P19.

²BAUER Tayla N et Al , *Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization* , *Journal of Applied Psychology*, 1998. Vol.83. No.1. 72-83. In: Lacaze delphine, le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, 2001, P151.

³ANAKWE Uzoamaka et GREENHAUS Jeffrey, *Effective socialization of employées : Socialization content perspective*, *Journal of Managerial Issues*, Fall 1999. Vol. 11. No.3. 315-329. in : Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P297.

Nous constatons que ce modèle récapitulatif regroupe les dimensions identifiées par Chao et al, et intègre également la notion d'apprentissage relative au changement que l'individu opère sur sa personne, sur ses attentes et son image de soi.

Quant à la clarté de rôle, elle correspond à la compréhension et l'acceptation de son rôle dans l'organisation; c'est une résultante du processus de socialisation.

En agissant sur ces différents domaines, l'organisation peut faciliter l'intégration de ses nouveaux salariés. Ainsi, pour les besoins de notre recherche, nous nous baserons sur ces cinq domaines de socialisation.

- **Résumé du chapitre**

La socialisation organisationnelle est une forme particulière de socialisation. Elle concerne les adultes en situation de travail dans des organisations. La façon dont elle s'est déroulée influence les attitudes (motivation, satisfaction, implication, intention de partir), mais aussi les comportements (performance au travail) des salariés. Plusieurs phases peuvent être distinguées (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1975): la socialisation anticipée qui a lieu avant l'entrée dans l'organisation, l'intégration qui correspond précisément à l'entrée dans l'organisation et le management de son rôle atteint au bout de quelques temps dans l'organisation.

Processus de transmission des valeurs, mais aussi processus d'apprentissage des « ficelles d'un emploi », la socialisation organisationnelle a d'abord été présentée comme un outil de contrôle des individus par les organisations (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1978 ; Lewicki. 1981). Par leurs procédures de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979), les organisations modèlent les réactions des salariés. En réaction à ce positionnement, la socialisation organisationnelle a été conceptualisée au niveau individuel comme un processus cognitif d'analyse des surprises vécues dans le nouvel environnement (Louis, 1980). Un courant de recherche sur les comportements proactifs des nouvelles recrues s'est ensuite développé. Beaucoup de travaux ont été réalisés sur la recherche d'information par les nouvelles recrues pour réduire l'incertitude liée à l'intégration (Ashford et Black, 1996 ; Morrison, 1993; Ostroff et Kozlowski. 1992; Miller et Jablin, 1991). Les autres comportements proactifs tels que le développement de relations sociales ou l'auto-management commencent à être

étudiés (Saks et Ashforth, 1996). De plus amples recherches sont toutefois nécessaires.

Ainsi, la littérature aborde la socialisation organisationnelle sous deux aspects complémentaires : l'influence de l'organisation et les actions des nouvelles recrues.

Pour évaluer la réussite du processus de socialisation, plusieurs modèles des domaines de socialisation ont été proposés (Taormina 1998 ; Chao et al 1994). Ils permettent de mesurer ce qui a été appris et ce qui a été modifié au cours du processus (Fisher, 1986). Les modèles convergent tous vers quatre dimensions : maîtrise de la tâche, clarté de son rôle, intégration dans l'équipe de travail et connaissance des valeurs organisationnelles (Bauer, Morrison et Callister, 1998). Ces quatre dimensions, utilisées comme variables intermédiaires, sont sensées faciliter la compréhension de l'effet des comportements proactifs des nouvelles recrues (ou tactiques individuelles d'intégration) sur les variables de résultats traditionnellement utilisées en gestion des ressources humaines (satisfaction et implication au travail, performance, intention de partir...)

La socialisation organisationnelle s'organise donc autour de trois concepts principaux: les procédures organisationnelles de socialisation, les tactiques individuelles d'intégration (ou comportements proactifs) et les résultats de la socialisation (qui se décomposent en résultats directs, les domaines de socialisation, et en résultats indirects, variables plus «traditionnelles» des recherches en gestion des ressources humaines). (Voire **Annexe N°3**: schéma récapitule l'analyse de la littérature sur la socialisation organisationnelle.)

Partie Pratique

***Chapitre III : Présentation de
l'Organisme d'Accueil et les étapes
de la recherche sur le travail***

- **Préambule :**

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

1. Présentation de l'entreprise, lieu d'enquête :

1.1. Historique de l'entreprise Tchín-Lait/Candia :

Tchin-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL. Elle est dotée d'un capital social de 497.000.000 DZD, détenu majoritairement par M^r Fawzi BERKATI, gérant de la société.

Tchin-tchin était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952. Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT (Ultra Haute Température), qui a donné naissance à Tchín-Lait.

1.2 .La localisation de l'entreprise Tchín-Lait/Candia :

Implantée sur l'ancien site de la limonadière Tchín-tchin, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchín-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA, elle s'étend sur une surface de 400 m²

1.3. L'organigramme :

L'entreprise s'est organisée par centre d'activités stratégiques qui se composent de sept (07) directions, une direction approvisionnement, direction PROTECH, direction QUALILAB, direction marketing et vente, direction finance et comptabilité, contrôle de gestion, et enfin direction administration générale. **(Voir l'annexe N°4)**

1.4. L'effectif de Tchir-Lait/Candia :

Tchir-Lait emploie 442 agents au février 2013 répartis par catégories socioprofessionnelles comme suit :

- Cadres : 42
- Agents de maîtrise : 165
- Exécution : 224

Tchir-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise a bénéficié d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia en France, dans les différents domaines suivants :

- Technologie du lait.
- Processus de fabrication.
- Maintenance des équipements.
- Analyse de qualité.

1.5. Le contrat de franchise Candia/Tchin-Lait :

Le contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale; Tchin-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

1.5.1. Engagements du franchiseur (CANDIA) :

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque. De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

1.5.2. Engagements du franchise (Tchin-Lait) :

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

Le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.

Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières

1.6. La gamme de produits : est constituée actuellement de :

a. Lait de longue conservation: Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1 litre.

-Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.

- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.

- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.

- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

b. Laits boissons:

- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco »,

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus »,

c. Poudre instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D.

d. Poudre infantile : pour les nourrissons de la naissance à 6 mois (Baby 1) et de 6 à 12 mois (Baby 2).

e. Boissons aux fruits : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L (Boisson à l'Orange, Cocktail de fruits, Citronnade).

1.7. Réseau de distribution :

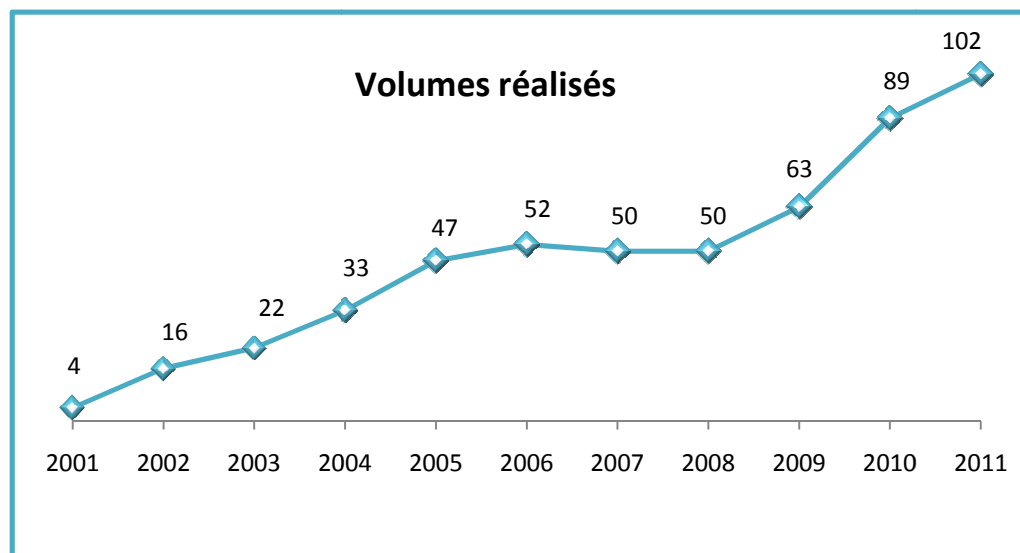
Tchin-Lait dispose de 42 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

Centre (9)	Est (13)
<ul style="list-style-type: none">▪ Alger (2)▪ Médéa (1)▪ Boumerdes (1)▪ Tipaza (1)▪ Béjaia (2)▪ Blida (1)▪ Tizi-Ouzou (1)	<ul style="list-style-type: none">▪ Batna (1)▪ Tébessa (1)▪ Jijel (1)▪ Sétif (1)▪ Annaba (1)▪ Guelma (1)▪ Constantine (2)▪ M'sila (1)▪ Bordj Bou Arreridj (1)▪ Khenchela (1)▪ Oum El Bouaghi (1)▪ Mila (1)
Ouest (9)	Sud (11)
<ul style="list-style-type: none">▪ Oran (3)▪ Tlemcen (1)▪ Aïn Timouchent (1)▪ Mascara (1)▪ Mostaganem (1)▪ Chlef (1)▪ Tiaret (1)	<ul style="list-style-type: none">▪ Djelfa (1)▪ El Oued (1)▪ Ghardaia (1)▪ Laghouat (1)▪ Ouargla (1)▪ Biskra (1)▪ Béchar (1)▪ Naama (1)▪ Adrar (2)▪ Tamanrasset (1)

Source Tchin-Lait/Candia

1.8. Évaluation de chiffre d'affaires :

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :



Source Tchin-Lait/Candia

2. Les étapes de l'enquête sur le terrain :

2.1. La durée et la période de l'enquête :

Pour la présente recherche, on a consacré trente (30) jours qui débutent du 10/02/2013 jusqu' au 10/03/2013. Durant lesquels on a pu effectuer plusieurs visites programmées, afin de rencontrer les salariés (nouveaux recrutés), chose qui nous a permis d'obtenir le maximum d'informations concernant les hypothèses émises et nous a permis aussi d'acquérir des connaissances dans le domaine de la GRH en particulier dans le recrutement et l'intégration professionnelle de la nouvelle recrue.

2.2. La pré-enquête :

La pré-enquête est la phase d'opérationnalisation de la recherche théorique « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments prévus pour effectuer l'enquête »¹

Cette étape nous a permis d'explorer le terrain, de découvrir le lieu d'enquête et la population de l'étude, afin de vérifier la conformité des hypothèses élaborées et le guide d'entretien à la réalité de notre terrain.

Dans la pré-enquête, nous avons procédé à des entretiens exploratoires dans le but de recueillir le maximum d'informations concernant le sujet de l'enquête et sur l'ensemble des politiques d'embauche à Tchín-Lait/Candia et plus précisément sur le processus de recrutement et la période d'intégration (la socialisation), cela nous a permis de déterminer l'orientation de nos hypothèses et de l'enquête en général.

2.3. La conception et la description du guide d'entretien:

On a opté pour l'entretien semi-directif (dirigé) qui se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes et questions.

Nous avons divisé notre guide d'entretien en (06) parties :

a. La première partie : concerne les données personnelles : L'âge, sexe, le diplôme et l'année d'obtention, année de recrutement, la catégorie socioprofessionnelle, et service d'affectation.

b. La deuxième partie : porte sur la maîtrise des tâches relatives aux nouveaux recrutés à Tchín-Lait/Candia.

¹GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 2eme Edition Dalloz, Paris, 2001, p525.

c. La troisième partie : porte sur la clarté de rôle des nouveaux recrutés à Tchín-Lait/Candia.

d. La quatrième partie : concerne l'intégration dans l'équipe de travail au sein de l'entreprise Tchín-Lait/Candia.

e. La cinquième partie : porte sur la connaissance et l'adhésion aux valeurs organisationnelles des personnes nouvellement recrutées à Tchín-Lait/Candia.

f. La sixième partie : concerne les données relatives à l'apprentissage personnel et aux exigences de poste occupé à l'entreprise Tchín-Lait/Candia.

3. Les difficultés rencontrées :

Lors de l'élaboration de notre recherche, nous avons rencontré quelques obstacles, qui se résument comme suit :

- Les difficultés d'avoir l'accord pour la réalisation de l'enquête.
- L'indisponibilité des travailleurs, car ils avaient, soit du travail, ou ils étaient en congé chose qui nous a poussés à utiliser un entretien.
- Le refus de quelques salariés enquêtés à répondre à certaines questions jugées touchantes aux confidentialités de l'entreprise.

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

• Résumé du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de bien connaître l'organisme d'accueil et de présenter les différentes étapes de recherche sur le terrain : la durée et le lieu d'enquête et la conception du guide d'entretien réalisé au prés de la nouvel recrú à Tchín-Lait/Candia.

*Chapitre V : Analyse et
Interprétation des résultats sur : « la
socialisation de la nouvelle recrue »*

I. analyse et interprétation des résultats :**• Préambule**

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

-La maîtrise de la tâche par les nouveaux recrutés.

-La clarté de rôle de la nouvelle recrue.

-L'intégration dans l'équipe de travail par les nouveaux recrutés.

-La connaissance et l'adhésion aux valeurs organisationnelles par les personnes nouvellement recrutées.

-L'apprentissage personnel et les exigences de postes occupés par les personnes nouvellement recrutées.

1. Les caractéristiques de la population d'étude**Tableau N° 1 : Répartition des enquêtés selon le sexe**

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Masculin	10	66.67%
Féminin	05	33.33%
Total	15	100%

Selon le tableau ci-dessus, notre échantillon est constitué de dix (10) employés de sexe masculin et cinq (05) employées de sexe féminin.

Nous remarquons que le nombre des enquêtés masculins est plus élevé que le nombre relatif au sexe féminin. Selon quelques témoignages, cet écart est dû aux critères de recrutement adoptés par l'entreprise Tchou-Lait/Candia, notamment la disponibilité et la nature des tâches qu'ils effectuent.

Ajoutons à cela, la non-disponibilité des femmes pour travailler la nuit et l'incapacité de ces dernières à effectuer les mêmes tâches que l'homme (le travail manuel ou l'effort à la machine, par exemple).

Tableau N°2 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage %
[24-26] ans	07	46.67%
[27-29] ans	05	33.34%
[30-32] ans	03	20%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus présente la répartition des enquêtés selon l'âge, réparti en trois (03) catégories. La première catégorie contient sept (07) salariés dont l'âge varie entre [24-26] ans, elle représente la catégorie la plus grande de notre population d'étude.

La deuxième catégorie, dont l'âge varie entre [27-29] ans, dispose de cinq (05) salariés.

La dernière catégorie d'âge, qui contient le nombre le plus faible (03 salariés) de notre échantillon, varie entre [30-32] ans.

Nous constatons que les nouvelles recrues sont d'une catégorie jeune, car elles sont recrutées récemment. Autrement dit, elles ne sont qu'au début de leur carrière professionnelle, ce qui les laisse se socialiser professionnellement après une socialisation primaire vécue à longueur de leurs vies (famille, école, université ...).

Tableau N°3: Répartition des enquêtés selon le diplôme obtenu

Filière		Effectifs	Pourcentages (%)
Biologie	Ingénieur	05	33.33%
	DEUA	03	20%
Lettres et sciences humaines	Licence	02	13.33%
Droit et économie	Licence	02	13.33%
Technologie	Ingénieur	01	6.66%
	DEUA	01	6.66%
	Technicien supérieur	01	6.66%
Total		15	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que cinq (05) enquêtés ont obtenu le diplôme d'ingénieur, suivi de trois (03) diplômés de DEUA en biologie, deux (02) enquêtés ont obtenu des diplômes de licences en lettres et sciences humaines et deux (02) autres ont obtenu des diplômes de licences dans le droit et l'économie.

Dans la dernière case, nous avons trois (03) enquêtés qui ont obtenu respectivement, un diplôme d'ingénieur, un diplôme de DEUA et un diplôme de technicien supérieur dans la filière technologie.

Huit (08) employés de Tchén-Lait/Candia sont issus de la formation biologie, cela est dû aux exigences de l'entreprise parce qu'elle s'est spécialisée dans la fabrication de lait UHT (ultra haute température). Les diplômés en lettre et technologie sont moins représentés, avec cinq (05) effectifs.

Tableau N°4: Répartition des enquêtés selon l'année d'obtention du diplôme

Année d'obtention du diplôme	Fréquence	Pourcentage %
[2007-2009]	06	40%
[2010-2012]	09	60%
Total	15	100%

Comme nous le montre le tableau ci-dessus, neuf (09) enquêtés ont obtenu leurs diplômes entre l'année [2007-2009] suivie de six (06) enquêtés qui les ont obtenus entre l'année [2010- 2012].

Nous remarquons que neuf (09) de nos enquêtés ont obtenu leurs diplômes entre [2010-2012], c'est-à-dire la nouvelle promotion des diplômés. Le recrutement de cette jeune génération s'explique par la volonté de cette entreprise d'exploiter les nouvelles compétences qualifiées. Par conséquent, le taux des recrutés ayant obtenu leur diplôme entre [2007-2009] baisse à cause de la période du chômage vécue.

Tableau N° 5: Répartition des enquêtés selon l'année de recrutement

Année du recrutement	Fréquence	Pourcentage %
[2009-2010]	03	20%
[2011-2012]	12	80%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus nous présente la répartition de notre échantillon, et ce, selon l'année d'embauche, de l'année 2009 jusqu'à 2012. La répartition nous donne deux catégories, la première étant celle des recrutés entre [2011-2012], la deuxième représente ceux qui ont été recrutés entre [2009-2010].

Selon les statistiques, nous constatons que la plus part des enquêtés (12 enquêtés) sont classés dans la première catégorie [2011-2012], par contre nous trouvons seulement trois (03) enquêtés dans la deuxième catégorie. Cela s'explique toujours par le fait que ce sont des employés nouvellement recrutés. Ajoutons à cela que l'entreprise Tchou Lait/Candia a connu, ces dernières années, de nouveaux recrutements afin de renouveler ces compétences.

Tableau N°6: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Fréquence	Pourcentage %
Maîtrise	09	60%
Cadre	06	40%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus représente la répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles (cadre et maîtrise).

Nous remarquons que neuf (09) enquêtés de l'ensemble de l'échantillon sont des agents de maîtrise et les six (06) autres enquêtés sont des cadres supérieurs.

Nous avons constaté aussi que la majorité des cadres passent par le poste de maîtrise avant qu'ils prennent l'ascension hiérarchique pour occuper des postes de responsabilité, et c'est ce qui a été confirmé par les nouveaux cadres recrutés.

Tableau N°7: Répartition des enquêtés selon le service d'affectation

service d'affectation	Effectif	Pourcentage %
Administration générale	06	40%
Approvisionnement	01	6.66%
Finance	03	20%
Marketing	01	6.66%
Protech	02	13.33%
Qualilab	02	13.33%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus présente les six (06) services d'affectations. D'abord, nous avons l'administration générale avec six (06) enquêtés, suivi par les finances avec trois (03) enquêtés et deux (02) enquêtés pour Proctech et Qalilab et enfin un (01) enquêtés pour le service marketing et approvisionnement.

Le nombre des enquêtés est plus élevé dans l'administration générale, car c'est le service le plus fréquenté par les employés.

Nous tenons à signaler que nous n'avons pas pu interviewer beaucoup de recrutés qui travaillent dans les ateliers de production, à cause de la non-disponibilité de ces derniers (les nouveaux recrutés).

❖ La discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles des enquêtés

Selon les résultats de notre étude, nous pouvons exposer les particularités de notre échantillon d'étude. Selon la répartition pour le sexe et l'âge, nous remarquons que notre échantillon est constitué d'un nombre plus élevé du sexe masculin avec (10) employés et de la tranche d'âge entre [24-26] ans qui comprend sept (07) enquêtés. Concernant les diplômes et l'année d'obtention, nous avons (09) enquêtés qui ont obtenu leurs diplômes entre [2010-2012], et (08) enquêtés qui travaillent dans le domaine de biologie parmi eux (05) ingénieur. Enfin, pour l'année de recrutement, nous avons 12 enquêtés sur 15 qui sont recrutés entre [2011-2012].

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

Ainsi, nos résultats révèlent que le choix des caractéristiques personnelles des enquêtés n'as pas été fortuit, voire même aléatoire. Car, chaque caractéristique personnelle est d'un apport considérable pour l'explication du phénomène d'intégration professionnelle des employés nouvellement recrutés dans l'entreprise Tchir-Lait/Candia, tel qu'il a été confirmé par les études antérieures. À savoir l'étude de LACAZE 2000, FELDMAN et Baker 1991.

2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Cette partie est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats dans laquelle nous allons, d'une part, vérifier le rapport existant entre les variables étudiées et les hypothèses émises. De l'autre part, nous allons analyser les résultats de la première hypothèse qui stipule : **Le rapport entre la maîtrise de la tâche et la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.**

Tableau N°8: La représentation des tâches par les enquêtés

Représentation	Fréquence	Pourcentage %
Simple	07	46.67%
Moyennes	05	33.33%
Difficiles	03	20%
Total	15	100%

Ce tableau ci-dessus représente la perception des tâches, dont sept (07) nouveaux recrutés perçoivent que leurs tâches sont simples, suivi de cinq (05) les perçoivent comme moyennes, et enfin deux (03) autres perçoivent que leurs tâches sont difficiles.

Les nouveaux recrutés de Tchic-Lait/Candia perçoivent que leurs tâches sont simples, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et le diplôme obtenu, l'un des enquêtés nous a dit : *« la tâche que j'assume est simple, cela est dû à l'adéquation entre le poste occupé et la formation universitaire antérieure »*. Un autre, nous a parlé de sa petite expérience acquise avant de rejoindre l'entreprise Tchic-Lait/Candia : *« j'ai travaillé avant de rejoindre cette entreprise, ce qui me permet de gagner de l'expérience professionnelle »*. Une adaptation positive due au temps qu'ils ont passé à accumuler les détails de leur profession, ce qui les a familiarisés avec leur travail. Les nouveaux membres appartenant à cette catégorie sont devenus de véritables acteurs dans leur organisme.

Par contre, pour ceux qui perçoivent que leurs tâches à Tchín-Lait/Candia sont difficiles, nous pouvons l'expliquer par l'absence des agents socialisateurs qui les aident à se socialiser efficacement. D'ailleurs, l'un d'eux a avoué que : *« l'absence des agents socialisateurs presque dans tous les services »*. En outre, un des interviewés a dit, à propos de l'inadéquation entre le poste occupé et le diplôme obtenu, que : *« je suis ingénieur en informatique, mais je me suis retrouvé dans un poste d'un électronicien »*.

Tableau N°9: Avis des enquêtés quant à la présence ou non des problèmes lors de l'exécution des tâches

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Non (absence de problèmes)	11	73.33%
Oui (présence de problèmes)	04	26.67%
Total	15	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que onze (11) enquêtés ont déclaré qu'ils n'ont pas de problèmes. Seulement quatre (04) ont déclaré avoir rencontré de problèmes.

L'absence de problèmes pour les onze (11) enquêtés s'explique, d'un côté, par la maîtrise parfaite de leur tâche de travail, et de l'autre par leur expérience acquise avant de rejoindre l'entreprise Tchín-Lait/Candia. D'ailleurs, l'un d'eux a dit : *« j'ai travaillé avant que je sois recruté à Tchín-Lait/Candia, et en même temps j'ai occupé le même poste que j'occupe aujourd'hui »*.

Par contre, les quatre (04) enquêtés qui ont rencontré des problèmes dans l'exercice de leur travail souffrent d'une non-maîtrise de la tâche, à ce propos l'un des enquêtés a avoué : *« je ne maîtrise pas parfaitement ma tâche, parce que c'est la première fois que je confronte le domaine du travail c'est-à-dire c'est ma première expérience »*. De plus, ce genre d'ouvriers (les nouveaux recrutés) ne trouve pas une bonne écoute et une bonne entente de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau N°10: Les raisons évoqués par les enquêtés quant aux problèmes rencontrés lors de l'exécution des tâches

Genre de problème	Fréquence	Pourcentage %
Non maîtrise de la tâche	03	75%
Manque d'entente avec les supérieurs hiérarchiques	01	25%
Total	04*	100%

*nombre d'enquêtés qui ont rencontré des problèmes.

D'après ce tableau, nous remarquons que la non-maîtrise de la tâche est un problème récurrent pour l'ensemble de notre échantillon d'étude, et qui touche trois (03) sur quatre (04) de la population d'étude.

Parmi les raisons principales qui ont provoqué des problèmes quant à la maîtrise du travail est, selon des témoignages, due à l'utilisation d'une certaine technologie par l'entreprise et qui n'est pas adéquate avec la qualification de la nouvelle recrue. Ces technologies portent sur l'outil informatique et quelques nouvelles machines.

Ainsi, les nouveaux recrutés de Tchín-Lait/Candia, affirment que la méconnaissance ou bien l'ignorance totale des tâches à exécuter constitue un frein au niveau de leur carrière professionnelle, car ils sont dans l'obligation de s'habituer à cette situation et que parallèlement ils sont sans assistance dans cet effort.

Nous avons enregistré un seul cas, qui a réclamé un manque d'entente avec les supérieurs hiérarchiques. Et cela est dû à la crainte des anciens de perdre leurs places devant une catégorie jeune pleine d'énergie et de curiosité de découvrir.

Tableau N°11 : L'avis des enquêtés sur la source des conseils reçus relatifs à l'exécution de la tâche

Sources des conseils reçus	Fréquence	Pourcentage %
Supérieurs hiérarchiques	09	60%
Collègues	06	40%
Total	15	100%

Ce tableau présente la source des conseils reçus par les enquêtés. En premier lieu, nous trouvons neuf (09) enquêtés qui confirment que la première source de conseil vient des supérieurs hiérarchiques, et cela s'explique par l'importance accordée par les supérieurs aux nouveaux recrutés ainsi que leur bon suivi (**NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac, 1999**).

Ajoutons à cela, L'accès à des sources internes d'informations par les nouveaux recrutés par l'intermédiaire des supérieurs hiérarchiques favorisent cette adaptation, parce qu'ils activent un processus d'anticipation réaliste d'emploi. En outre, les stratégies de socialisation organisationnelle sont aussi supposées influencer la construction du lien à l'organisation par les possibilités d'interactions sociales et de recherche active d'information qu'elles offrent aux nouveaux venus. Six (06) enquêtés déclarent que la deuxième source vient des collègues, cela signifie qu'il y'a une bonne affinité et entraide entre les nouveaux recrutés.

Tableau N°12 : L'avis des enquêtés sur le bénéfice des conseils reçus sur l'exécution de la tâche

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	86.67%
Non	02	13.33%
Total	15	100%

D'après ce tableau, nous constatons que treize (13) enquêtés ont bénéficié des conseils reçus soit par les supérieurs hiérarchiques soit par les collègues, cela s'explique par la volonté des nouveaux recrutés à se socialiser par tout type de moyens et de suivre les traces de leurs prédécesseurs. Par contre, nous trouvons deux (02) enquêtés qui jugent ces conseils comme non bénéfiques pour la maîtrise de la tâche, c'est-à-dire les conseils donnés ne sont pas d'une grande utilité.

Tableau N°13: L'avis des enquêtés sur le niveau d'exécution de la tâche

Rapidité d'exécution de la tâche	Fréquence	Pourcentage
Moyenne	08	53.33%
Rapide	04	26.67%
Lente	03	20%
Total	15	100%

Dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que huit (08) nouveaux recrutés exécutent leurs tâches d'une rapidité moyenne et avec régularité pour ne pas commettre d'erreurs. D'une manière générale, c'est dans les administrations que les employés suivent ce rythme de travail (rapidité moyenne).

Par contre, quatre (04) enquêtés effectuent leurs tâches d'une manière rapide et efficace, cela ce fait en général dans les laboratoires parce qu'il faut produire une grosse quantité et avec un produit de qualité.

Enfin, nous trouvons trois (03) enquêtés qui effectuent leurs travaux d'une manière lente, notamment dans la direction de la comptabilité où on doit être sûr de tous les calculs et aucune erreur n'est admissible. D'ailleurs, l'un des informateurs a dit : *« je me suis obligé de travailler doucement et avec précision pour ne pas faire des fautes dans les calculs, surtout ce qui concerne la vente parce que l'entreprise franchiseur – Candia - son bénéfice est relié à la ventes de produit »*. Donc la personne est davantage troublée par les stratégies existantes ou les technologies qu'il est sensé utilisées dans l'entreprise soit des machines ou de matériels sophistiqués pour arriver à ses fins.

Tableau N°14: L'avis des enquêtés sur l'entraide au travail

Palier aux difficultés	Fréquence	Pourcentage
Demande de l'aide aux autres	08	53.34%
Par soi-même	05	33.33%
Ne sollicite personne	02	13.33%
Total	15	100%

Comme cela a été clairement illustré par le tableau ci-dessus, la moitié de notre échantillon soit (08) enquêtés préfère demander l'aide auprès de leurs collègues de travail. À vrai dire, ils veulent combler les insuffisances enregistrées dans leur emploi par les profits et l'assurance que leur confèrent les conseils des agents plus expérimentés. Sinon, ils demandent des conseils auprès de leur supérieur hiérarchique qui est considéré comme la source la plus légitime et la plus fiable.

Nous tenons à signaler que *demander de l'aide* est l'une des stratégies d'intégration traitées par *LACAZE 2000*.

En ce qui concerne ceux qui ont choisi de se faire aider par soi-même (05 enquêtés), ils essaient de résoudre les problèmes rencontrés en s'appuyant sur leur petite expérience acquise dans le but d'accumuler un apprentissage personnel voire par essai et erreur.

Enfin, nous n'avons enregistré que deux (02) enquêtés de notre échantillon qui ne sollicitent personne, par crainte de créer des problèmes et subir une radiation dans l'entreprise, ou bien à cause d'absence d'agents socialisateurs dans Tchinda/Lait/Candia.

❖ La discussion des résultats relatifs à la première hypothèse :

« Le rôle de la maîtrise de la tâche dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ».

Selon les résultats obtenus quant à la présence ou non des problèmes relatifs à l'exécution de la tâche, nous avons sept (07) nouveaux recrutés qui perçoivent que leurs tâches sont simples, suivi par onze (11) enquêtés qui ont répondu qu'ils n'ont pas de problèmes.

Concernant la source des conseils, neuf (09) enquêtés ont confirmé que la première source de conseils vient des supérieurs hiérarchiques. Treize (13) enquêtés ont bénéficié de conseils reçus soit par les supérieurs hiérarchiques, ou par les collègues.

Selon les réponses des enquêtés pour la rapidité d'exécution de la tâche, nous avons huit (08) nouveaux recrutés ont répondu qu'ils exécutent leurs tâches d'une façon moyenne et avec précision.

Enfin, nous avons constaté que la moitié de notre échantillon, soit (08) enquêtés, préfère demander l'aide auprès de leurs collègues de travail.

Les nouveaux recrutés de Tchín-Lait/Candia perçoivent que leurs tâches sont simples, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et le diplôme obtenu, l'un des enquêtés nous a dit que : *« la tâche que j'assume est simple, cela est dû à l'adéquation entre mon poste occupé et ma formation universitaire »*. Un autre, nous a parlé de sa petite expérience acquise avant de rejoindre l'entreprise Tchín-Lait/Candia: *« j'ai travaillé avant de rejoindre cette entreprise, ce qui me permet de gagner de l'expérience professionnelle »*.

Nous avançons, pour les enquêtés qui n'ont pas eu de problèmes, dans la maîtrise totale de la tâche ainsi que l'expérience acquise auparavant, avant de rejoindre l'entreprise Tchín-Lait/Candia, les a aidés énormément à éviter toute sorte de problèmes.

En s'appuyant sur les réponses données par neuf (09) enquêtés qui ont confirmé que la source de conseil vient des supérieurs hiérarchiques, nous concluons que ces derniers accordent une grande importance aux nouveaux

recrutés. Ainsi, nous partageons l'avis de **NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac** qui confirme cette conclusion.

En outre, les stratégies de socialisation organisationnelle sont aussi supposées influencer la construction du lien de l'organisation, et par les possibilités d'interactions sociales et de recherche active d'information qu'elles offrent aux nouveaux venus.

Treize (13) enquêtés ont déclaré avoir bénéficié des différents conseils reçus soit par les supérieurs hiérarchiques, soit par les collègues. Et cela encourage davantage la volonté des nouveaux recrutés à se socialiser par tout type de moyens et de suivre les traces de ces prédécesseurs.

Huit (08) nouveaux recrutés exécutent leurs tâches d'une façon moyenne et avec précision pour ne pas tomber dans les erreurs, cette façon de travailler se fait dans l'administration d'une manière générale.

Comme nous l'avons bien signalé précédemment, nous avons la moitié de notre échantillon soit (08) enquêtés qui préfère demander l'aide auprès de leurs collègues de travail ; dans le sens où, ils veulent combler les lacunes rencontrées dans leur emploi par les profits et l'assurance que leur confèrent les conseils des agents plus expérimentés. Ou bien, ils demandent des conseils auprès de leur supérieur hiérarchique, ces derniers sont considérés, par les nouveaux recrutés, comme la source la plus légitime et la plus fiable.

Après avoir accompli la tâche pendant quelques mois, nous concluons que les nouveaux recrutés arrivent à maîtriser convenablement leurs tâches. Et c'est ce qui a été confirmé par notre étude et voire même l'étude de **LACAZE 2003**. D'après ces résultats, il nous est possible de confirmer notre hypothèse.

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse:

Cette partie est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats de la troisième hypothèse qui stipule la clarté de rôle. Nous allons analyser les résultats relatifs à la clarté de rôle au sein de l'entreprise Tchén-Lait/Candia.

Tableau N°15: L'avis des enquêtés sur la clarté de rôle

L'avis	Fréquence	Pourcentage %
Oui	13	86.67%
Non	02	13.33%
Total	15	100%

Comme nous le montre le tableau ci-dessus, nous avons treize (13) enquêtés qui considèrent que leurs rôles est clair au sein de Tchén-Lait/Candia, par contre une minorité de deux (02) enquêtés perçoit son rôle comme un rôle qui n'est pas clair.

La majorité de notre échantillon perçoit que son rôle est clair, cela s'explique par l'accompagnement accordé aux nouveaux recrutés par l'entreprise Tchén-Lait/Candia. Une fois qu'ils arrivent à l'intérieur, les responsables de cette entreprise expliquent en détail leur rôle pour qu'ils ne trouvent pas des difficultés de s'intégrer. L'un de nos interviewés a dit : « *Quand je me suis recruté dans l'entreprise Tchén-Lait/Candia, ils ont expliqué le rôle à accomplir dans cette dernière* ».

Nous tenons à préciser que la variable que nous sommes entrain d'étudier a été étudiée par **Baker et Feldman**. Ajoutons à cela, la clarté de rôle a été étudiée aussi par **NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac** (troisième variable).

Par contre, la minorité voit que son rôle n'est pas clair et cela dû au manque d'effectifs et l'instabilité dans le poste de travail (la polyvalence dans le travail), non-connaissance de l'environnement de travail.

Tableau N°16: Raisons évoquées par les enquêtés quant à la non clarté de rôle

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
Manque d'effectifs dans le service	01	50%
Non connaissance de l'environnement de travail	01	50%
Total	02*	100%

* le nombre des personnes ayant répondu à propos de non clarté de rôle.

Le tableau ci-dessus présente les raisons évoquées par les enquêtés à propos de la non clarté de rôle. Un seul (01) enquêté a noté une réponse relative au manque d'effectifs dans le service et un(01) autre pour la non-connaissance de l'environnement du travail.

Nous remarquons qu'un (01) enquêté a répondu par le manque d'effectifs dans le service où il travaille, cela est dû à la mauvaise répartition des employés sur les services. Un des employés nous a confié : « *je travaille tout seul dans un bureau, mais en réalité ce poste a besoin de deux employés* ».

Et l'autre enquêté qui a déclaré ne pas avoir connu l'environnement de travail, cela s'explique par son manque d'expérience (il est nouveau dans son domaine). L'un des interviewés a dit : « *c'est la première fois que je travaille c'est pour cela que je vois que mon rôle n'est pas clair au sein de cette entreprise* ».

Tableau N°17: L'avis des enquêtés sur l'effet de la formation sur la clarté de rôle

L'avis	Fréquence	Pourcentage%
Oui	11	73.33%
Non	04	26.67%
Total	15	100%

À la lecture du tableau ci-dessus, nous ne constatons que onze (11) sur quinze (15) estiment que leur formation universitaire contribue dans la clarté de rôle. Cela s'explique par la théorie qu'ils ont étudiée et les connaissances acquises auparavant

(apprentissage personnel), et l'adéquation entre le poste occupé et la formation obtenue.

Par contre, quatre (04) enquêtés affirment que leur formation universitaire ne contribue pas à la clarté de rôle. Ceci montre que le travail exercé et la formation obtenue sont différents. L'un des interviewés a dit : « *les connaissances acquises ne sont pas suffisantes pour réaliser le travail, il nous faut de l'expérience* », et la période de chômage prolongée. Autrement dit, la formation qu'ils ont eue est utile, mais elle n'est pas primordiale dans l'éclaircissement de leurs rôles.

Tableau N°18: Les raisons évoquées quant au bénéfice de la formation dans la clarté de rôle

Raisons	Fréquence	Pourcentage%
Adéquation de la formation au poste occupé	08	72.73%
Apprentissage personnel	03	27.27%
Total	11*	100%

* le nombre des personnes ayant cité les raisons quant au bénéfice de la formation dans la clarté de rôle

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la plus part de notre échantillon, à savoir huit (08) sur onze (11), ont eu des formations adéquates au poste occupé, ce qui donc contribue à la clarté de rôle, et seulement trois (03) enquêtés qui ont classé l'apprentissage personnel comme raison pour la clarté de rôle.

Pour ceux qui jugent que leur formation initiale éclaircie le rôle, voient l'entreprise Tchic-Lait/Candia prend l'opération de recrutement au sérieux, en plus, la soumission des candidats à des tests psychologique et professionnel permet une meilleure adéquation entre les qualifications des candidats et le rôle occupé, ce qui facilitera l'exécution des tâches confiées et la socialisation de la nouvelle recrue dans l'entreprise.

Tableau N°19: L'évaluation de la situation dont s'effectue le travail par les enquêtés

Situation dont s'effectue le travail	Fréquence	Pourcentage%
Moyen	04	26.67%
Bonne	10	66.66%
Mauvaise	01	06.67%
Total	15	100%

Dans ce tableau ci-dessus, qui représente l'évaluation de la situation dont s'effectue le travail, les résultats de notre enquête font apparaître deux taux prédominants : l'addition des taux des nouveaux recrutés affirmant juger leur travail d'une façon bonne et ceux qui jugent leur travail moyen, et ceci, nous donne quatorze (14) enquêtés.

Il s'agit, en premier lieu, de la catégorie des employés jugeant bonne leur manière de travailler (soit dix (10) de notre échantillon). Les éléments de réponses à tenir en compte s'articulent particulièrement sur l'expérience acquise et la maîtrise de travail. En second lieu, il s'agit de la catégorie qui juge moyen leur manière de travailler (soit 04 enquêtés). Ils insistent sur le manque des agents socialisateurs qui peuvent aider les nouveaux recrutés.

En troisième lieu, nous avons la catégorie des employés qui juge mauvaise sa manière de travailler, on n'a eu qu'un seul informateur dans cette catégorie. Ce jugement est lié à l'insatisfaction vis-à-vis de rôle qu'il tient à Tchín-Lait/Candia.

Tableau N°20: L'avis des enquêtés sur la nature du rôle effectué dans l'entreprise Tchín-Lait/Candia

La nature de rôle	Fréquence	Pourcentage %
Clair	13	86.67%
Ambigu	02	13.33%
Total	15	100%

Nous constatons, selon le tableau ci-dessus, que treize (13) enquêtés ont répondu que la nature de rôle effectué dans l'entreprise Tchín-Lait/Candia est clair, et seulement deux (02) enquêtés ont répondu que le rôle effectué est ambigu.

Pour les treize (13) enquêtés qui ont répondu que la nature de rôle effectué est clair, cela s'explique par les fiches de poste existant dans chaque service qui a précisé le rôle plus nettement et les tâches à réaliser, par contre deux (02) enquêtés qui ont répondu que leur rôle au sein de l'entreprise est ambigu, cela est dû à l'inadéquation entre le diplôme obtenu et le poste occupé.

Tableau N°21: Avis des enquêtés selon la capacité d'assumer un rôle plus important dans l'entreprise

L'avis	Fréquence	Pourcentage %
Oui	12	80%
Non	03	20%
Total	15	100%

Les résultats du tableau peuvent être scindés en deux catégories. La première, celle des nouveaux recrutés affirmant la capacité d'assumer un rôle plus important à Tchín-Lait/Candia, dont le nombre est égal à douze (12) enquêtés. Ils représentent la majorité de notre échantillon d'étude. La seconde catégorie se déclare incapable d'assumer un rôle plus important, son effectif atteint trois (03) enquêtés de notre effectif.

Pour le premier groupe de notre échantillon, 12 enquêtés qui pensent que la conséquence principale de leur capacité à occuper un poste plus importante à Tchín-Lai/Candia tient au fait que les tâches qu'ils exercent leur sont adaptées. Ils joignent cette capacité d'exécution à la tenue d'un rôle plus prononcé dans l'organisation professionnelle. La catégorie de nouveau recrutée trouvant que la possibilité de tenir un rôle plus important à l'entreprise est directement reliée à la maîtrise des tâches et à l'expérience acquise, l'un des interviewés a dit : « *l'expérience que j'ai acquise m'a aidé dans la réalisation de mon travail* ».

Le second groupe de notre échantillon, concerne les nouveaux recrutés qui ne peuvent pas assumer un rôle plus important ; faute d'une maîtrise des tâches qu'ils sont censés accomplir et la non-maîtrise des situations délicates qui peuvent confronter.

❖ **La discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse :**

D'après les réponses données par les enquêtés, nous confirmons que la clarté de rôle a un impact positif sur la socialisation organisationnelle, car nous remarquons que treize (13) enquêtés jugent que leur rôle est clair au sein de Tchín-Lait/Candia. Suivi par onze (11) enquêtés estimant leur formation universitaire comme facteur contribuant à la clarté de rôle. Puis dix (10) enquêtés représentent l'évaluation de la situation dont s'effectue le travail est bonne. Et enfin, douze (12) enquêtés pensent qu'ils ont des capacités d'assumer un rôle plus important.

Notre échantillon perçoit que son rôle est clair, cela s'explique par l'accompagnement accordé aux nouveaux recrutés par l'entreprise Tchín-Lait/Candia, une fois qu'ils soient intégrés. C'est aux responsables de cette entreprise d'expliquer aux nouveaux recrutés leur rôle en détail pour ne pas rencontrer de problèmes quant à leur socialisation. L'un de nos interviewés a dit : « *quand je suis recruté dans l'entreprise Tchín-Lait/Candia, ils ont expliqué le rôle à accomplir dans cette dernière* ». La variable que nous sommes entrain d'étudier a été étudiée par **Baker et Feldman**. Pour eux, chaque rôle, qu'il soit créé, maintenu ou transmis, inclut à la fois un contenu de connaissances de base et une stratégie de base qui suggère les règles pour obtenir une solution particulière. Ils précisent que les missions implicites ou explicites sont reliées aux connaissances et à la stratégie de base, mais elles sont fondées sur les missions globales de l'organisation.

Nous trouvons onze (11) enquêtés estiment que leur formation universitaire contribue dans la clarté de rôle. Nous pouvons expliquer cela par les connaissances acquises auparavant (apprentissage personnel), et l'adéquation entre le poste occupé et la formation reçue.

Concernant la catégorie des employés jugeant leur manière de travailler de bonne est représentée par dix (10) enquêtés. Les éléments de réponses à tenir en compte s'articulent tout particulièrement sur l'expérience acquise et la maîtrise de travail.

Parallèlement, nous trouvons dix (10) enquêtés qui représentent l'évaluation de la situation dont s'effectue le travail comme bonne, cela s'explique par les fiches de poste qui existe dans chaque service et c'est ce qui a précisé plus nettement le rôle et les tâches à réaliser.

Enfin, nous avons douze (12) enquêtés qui pensent que la conséquence principale de leur capacité à occuper une place plus importante à Tchín-Lai/Candia, tient au fait que les tâches qu'ils exercent sont adaptées. Ils joignent cette capacité d'exécution au maintien d'un rôle plus prononcé dans l'organisation professionnelle. La catégorie de la nouvelle recrue trouve que la possibilité de tenir un rôle plus important à l'entreprise est directement reliée à la maîtrise des tâches et à l'expérience acquise, l'un des interviewés a dit : *« l'expérience que j'ai acquise m'a aidé dans la réalisation de mon travail »*.

Ces résultats contribuent à une meilleure connaissance du rôle joué dans le processus de socialisation organisationnelle.

En guise de conclusion, nous rejoignons l'étude de **Baker et Feldman**, et celle de **NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac**, et nous avançons que la clarté de rôle facilite la socialisation organisationnelle, ce qui confirme notre hypothèse.

4. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Nous consacrons cette partie à l'analyse du rôle de l'intégration dans l'équipe du travail dans la socialisation organisationnelle des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise Tchén-Lait/ Candia. Nous procéderons, d'abord par les relations interpersonnelles au sein du groupe.

Tableau N°22: Avis des enquêtés sur leur intégration dans l'équipe de travail

L'intégration dans l'équipe de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	93.33%
Non	01	06.67%
Total	15	100%

Ce tableau nous présente l'état des nouveaux recrutés en ce qui concerne leur intégration ou non au sein du groupe de travail. Les quatorze (14) interrogés affirment leur intégration. Par contre, nous n'avons qu'un seul cas qui n'est pas intégré.

Les quatorze (14) enquêtés se sont facilement intégrés dans le groupe, cela s'explique, d'une part, par les efforts personnels fournis par les nouveaux recrutés pour surmonter quelques difficultés et pour se familiariser avec tous les collègues de travail. De l'autre part, il y a aussi la socialisation primaire et secondaire vécue durant leur vie dans le but de connaître la structure de l'entreprise en général, l'un des interviewés nous a dit : « *mes collègues de travail m'ont aidé à m'intégrer dans l'équipe de travail* ».

Nous signalons, d'un côté, que la catégorie des jeunes se socialise plus rapidement par rapport aux autres catégories. D'un autre côté, nous rappelons que le suivi assuré par l'entreprise aide l'intégration de sa nouvelle recrue.

Pour le cas non intégré, nous pouvons l'expliquer par la non-volonté et le rejet complet de mode du fonctionnement de l'entreprise en général, et celui de l'équipe

de travail précisément, et ce, à cause des habitudes acquises et les activités exercées pendant la période du chômage.

Tableau N°23: Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'intégration dans le groupe

Raison	Fréquence	Pourcentage %
Le suivi durant la période d'intégration	07	41.18%
Les efforts personnels fournis (l'entraide)	06	35.29%
La socialisation primaire et secondaire vécue (habituer à la vie du groupe)	04	23.53%
Total	17*	100%

*le total est plus de (14), vu la multiplicité des réponses.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que (07) avis expliquent que leur intégration était grâce au suivi durant cette période, car l'entreprise Tchic Lait/Candia assure le suivi et l'orientation des recrues durant la période d'intégration, ce qui va faciliter leur socialisation, l'un des eux a dit : « *l'entreprise nous a suivis dès le début de notre recrutement* ».

Pour les six (06) enquêtés qui ont affirmé que c'est grâce à leurs efforts personnels fournis qu'ils ont pu s'intégrer dans le groupe de travail. C'est-à-dire que pour se socialiser rapidement au sein de travail, ils avaient besoin des efforts personnels pour accomplir leurs tâches convenablement et pour garder leur poste pour toujours.

Et en dernier lieu, nous avons (04) avis qui confirment que la socialisation primaire et secondaire vécues avait permise de faciliter leur intégration, car ils sont déjà intégrés dans les membres de groupes fréquentés dans des écoles, université et association.

Tableau N°24: Le temps nécessaire pour l'intégration dans le groupe de travail

Le temps	Fréquence	Pourcentage %
[01-30] jours	11	73.33%
[30-60] jours	04	26.67%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus montre que les membres (11 enquêtés sur 15) de notre échantillon se sont intégrés durant les trente (30) premiers jours. Nous avons constaté aussi, durant notre entretien avec les nouveaux recrutés, qu'ils se sont intégrés avant même la fin de la période d'essai. Ils déclarent aussi que cette période d'intégration est passée rapidement. Ceci est dû, peut être, au climat d'entente entre les membres de groupe et aux mécanismes mis en place pour aider la nouvelle recrue à s'installer et à s'adapter à l'environnement de l'entreprise, l'un des enquêtés nous a dit : « *l'entreprise a mis en place des moyens pour que nous nous intégrons facilement* ». Par contre, nous avons eu (04) enquêtés qui ont mis plus d'un mois pour s'intégrer dans le groupe de travail, ce qui implique le prolongement de la période d'essai dans certains cas.

Nous constatons que la plus part des enquêtés n'ont pas pris beaucoup du temps pour s'intégrer dans le groupe de travail, notamment pour le sexe masculin qui se socialise davantage par rapport au sexe féminin.

Tableau N°25: L'avis des enquêtés quant aux préférences de travailler (seul ou en groupe)

Préférence de travail	Fréquence	Pourcentage%
En groupe	12	80%
Seul	03	20%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus montre que douze (12) enquêtés préfèrent le travail en groupe. Par contre, seulement trois (03) employés qui souhaitent travailler seuls.

Nous remarquons que les (12) enquêtés préfèrent le travail d'équipe, à cause de la nature des tâches confiées, autrement dit, ils veulent avoir une complémentarité de tâche. Car, le fait de travailler en équipe permet d'échanger les informations sur l'exécution du travail et il facilite l'insertion dans l'environnement de travail. D'ailleurs, l'un des interviewés a dit : *« je préfère travailler en groupe à cause des informations que nous changeons, pour mieux m'intégrer »*. Et nous constatons que, selon **LACAZE 2000**, une bonne intégration conduit toujours à une bonne maîtrise de tâche.

Pour ceux qui préfèrent travailler seuls, ils affirment que le travail individuel leur permet d'améliorer leurs compétences, leurs savoir-faire et surtout la concentration. Travailler seul les aides à apprendre comment s'adapter aux situations délicates et à surmonter les obstacles rencontrés. L'un des enquêtés a dit : *« je suis à l'aise quand je travail tout seul, parce qu'une fois j'ai commis une erreur j'assume et je vais essai au maximum de surmonter le problème. Et même, il y a quelque collègues qui comptent sur les autres, cela va remettre en cause l'état d'avancement du travail »*.

Ainsi, nous confirmons ce qui a été avancé par **Van Maanen et Schein** sur l'importance quant au travail individuel et collectif.

Tableau N°26 : Les raisons données par les enquêtés quant à leur préférence de travailler en groupe

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
La nature de la tâche confiée (l'entraide)	07	50%
Echanger des informations	05	35.72%
Facilite l'insertion dans l'environnement de travail	02	14.28%
Total	14*	100%

*le total est plus de (12), vu la multiplicité des réponses.

Selon les résultats donnés dans le tableau ci-dessus, nous classons les raisons données par les enquêtés quant à leur préférence de travailler en groupe en trois types. En premier lieu, nous trouvons (07) enquêtés qui donnent cause par la nature de la tâche confiée. Suivi en deuxième lieu par (05) enquêtés qui donnent raison par échange des informations. Et en troisième lieu, nous avons deux (02) enquêtés qui lient cela à la facilité de l'insertion dans l'environnement de travail.

Nous constatons que (07) avis préfèrent le travail d'équipe parce que la nature de leurs tâches confiées nécessite un travail d'équipe, qui va leur permettre d'effectuer facilement leurs tâches du moment qu'ils s'entraident et partagent les mêmes tâches. Ajoutons à cela, l'avis de (05) enquêtés qui confirme que le travail en groupe facilite la communication et les échanges d'informations concernant le travail.

Enfin, nous avons (02) enquêtés qui assurent que le fait de travailler en groupes va leur permettre de s'insérer rapidement dans l'environnement du travail. L'un des enquêtés a dit : « *le travail en équipe nous permettrons de s'insérer le plus vite possible dans le groupe* ». De fait qu'ils entretiennent des relations solides avec toute l'équipe et s'entraident en cas de besoin.

Tableau N°27: L'avis des enquêtés quant à la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs

Relations avec les supérieurs	Fréquence	Pourcentage %
Amicales	01	06.67%
Professionnelles	04	26.67%
Amicales et professionnelles	10	66.66%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus nous présente le type de relation entretenue par les enquêtés avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous avons, d'après ce tableau, dix (10) nouveaux recrutés qui ont répondu que leurs relations est d'ordre professionnelles et amicales, et cinq (05) d'entre eux ont répondu que leurs relations sont purement professionnelles, un (01) enquêté seulement a affirmé qu'il entretient une relation amicale.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont des relations d'ordre professionnelles et amicales avec leurs supérieurs hiérarchiques, dans le but de se socialiser positivement et de garder de bonnes relations avec leurs supérieurs. L'un des interviewés nous a avoué : « *les relations avec notre supérieurs sont professionnelles et amicales, dans le but de créer un climat favorable pour que nous intégrions facilement* ». Pour ceux qui entretiennent des relations professionnelles avec leurs supérieurs, ils ont expliqué cela par la distance qui existe entre les nouveaux recrutés et les supérieurs et que le travail des supérieurs est limité au contrôle et aux ordres.

Tableau N°28: L'avis des enquêtés sur la nature des relations entretenues entre collègues

Relation avec les collègues	Fréquence	Pourcentage %
Amicales	02	13.33%
Professionnelles	04	26.67%
Amicales et professionnelles	09	60%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus représente les relations des nouveaux recrutés avec les collègues du même niveau hiérarchique. Pour ceci, nous avons neuf (09) enquêtés qui ont des relations d'ordre amicales et professionnelles avec leurs collègues du travail. Sinon pour les relations professionnelles, elles ne sont entretenues que par quatre (04) enquêtés, et seulement deux(02) considèrent ces relations comme amicales. L'existence de relations amicales et professionnelles entre collègues s'explique par le fait qu'ils ont le même niveau d'instruction et qu'ils travaillent régulièrement ensemble et c'est ce qui apparait logique et tisse des liens d'amitié avec les collègues du travail. Ce rapprochement peut faciliter leur socialisation au sein de l'entreprise et c'est un moyen pour atteindre leurs objectifs personnels et obtenir les informations nécessaires pour effectuer leurs tâches. Par contre, avoir seulement une relation professionnelle avec les collègues s'explique par l'éloignement des nouveaux recrutés entre eux dans le même niveau hiérarchique. L'un des enquêtés a dit : « *ma relation avec mes collègues de même niveau est purement professionnelle, et c'est un avantage pour garder toujours le respect* ».

Tableau N°29: L'avis des enquêtés quant à la difficulté d'exprimer leur opinion au sein du groupe

Exprimer l'opinion	Fréquence	Pourcentage %
Oui (ils trouvent des difficultés)	02	13.33%
Non (ils ne trouvent pas de difficultés)	13	86.67%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus montre que treize (13) éléments ne trouvent pas de difficultés à exprimer leurs opinions au sein du groupe de travail, contre deux (02) éléments seulement qui expriment cette difficulté.

Nous pouvons expliquer l'absence de difficultés chez les treize (13) enquêtés par la bonne communication entre les collègues de même niveau et leurs supérieurs hiérarchiques, en plus de ça ils partagent les mêmes valeurs parce qu'ils viennent presque tous d'une même région. Par conséquent, cela aide à conserver de bonnes relations entre eux. L'un de nos échantillons a dit : *« je ne trouve pas de difficultés à exprimer mon opinion au sein du groupe parce qu'il y'a un climat familial et une bonne communication entre nous »*.

Pour les deux (02) enquêtés qui ont des difficultés d'exprimer leur opinion, leur cas peut s'expliquer par le fait qu'ils sont encore nouveaux dans cet environnement de travail.

Tableau N°30: Les raisons avancées par les enquêtés quant à l'absence de difficultés d'exprimer leur opinion au sein du groupe de travail

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
Ils partagent les mêmes valeurs	08	61.54%
Ils partagent de bonnes relations	05	38.46%
Total	13*	100%

* le nombre d'enquêtés qui trouvent des difficultés d'exprimer leur opinion au sien du groupe de travail.

Le tableau ci-dessus présente les raisons avancées par les enquêtés quant à l'absence de difficultés d'exprimer leur opinion au sein du groupe de travail. Nous avons 08 enquêtés qui confirment qu'ils partagent les mêmes valeurs, et 05 enquêtés qui confirment qu'ils partagent de bonnes relations.

Nous constatons que (08) interviewés confirment que le fait qu'ils travaillent dans la même entreprise ou équipe de travail et qu'ils partagent les mêmes valeurs, facilite l'expression de leur avis. L'un des interviewés a dit : « dès que *j'ai commencé à travailler avec l'équipe, j'exprime facilement mon opinion et tout ça grâce aux valeurs partagées* ». Et nous avons enregistré cinq (05) interviewés déclarant qu'ils entretiennent de bonnes relations soit verticalement ou horizontalement.

Nous tenons à signaler qu'ils ya quelques enquêtés qui ont répondu auparavant qu'ils sont totalement intégrés, et c'est pour cela qu'ils ne trouvent pas de difficultés à communiquer. L'un des enquêtés a dit : « *j'ai pu exprimer mon opinion au sein du groupe grâce à la communication* ».

Donc, nous pouvons dire que la socialisation vécue durant la vie des nouveaux recrutés les a aidés à se socialiser rapidement.

❖ La discussion des résultats relatifs à la troisième hypothèse :

Dans la troisième hypothèse, qui porte sur le rôle de l'intégration dans l'équipe de travail dans la socialisation organisationnelle, nous avons enregistré 14 sur 15 personnes qui sont intégrés facilement dans l'équipe (dans une courte période deux mois) et 11 personnes l'on fait avant même la fin de la période d'essai, nous avons aussi (12) enquêté qui préfèrent le travail collectif, et 13 éléments n'ont pas de difficultés à exprimer leurs opinions au sein du groupe de travail et (05) éléments qui déclarent qu'ils n'ont pas de difficultés concernant l'échange d'avis et d'informations à propos de l'accomplissement de leurs tâches et nous avons constaté aussi l'existence de bonnes relations entre les cadres et leurs collègues du travail et avec leurs supérieurs hiérarchiques relations(amicales et professionnelles).

D'après les résultats obtenus, nous avons confirmé notre hypothèse, c'est-à-dire qu'une bonne intégration dans l'équipe de travail engendre une bonne socialisation organisationnelle, cela s'explique par le climat favorable qui existe au sein de l'entreprise Tchín-Lait/Candia.

D'ailleurs, c'est ce qui a été confirmé par l'un des interviewés dans les propos suivants : « *Mes collègues de travail mon aidé à s'intégrer dans l'équipe de travail* ». Les relations interpersonnelles dans le groupe du travail, L'un des enquêtés nous a dit : « *les relations avec nos supérieurs sont à la fois professionnelles et amicales, dans le but de créer un climat favorable et qui va aider à nous intégrer facilement* ». Car le climat d'entente et le travail collectif donnent l'opportunité à l'entraide et à l'échange d'information sur l'exécution du travail, l'un de nos informateurs nous a dit que : « *le climat familial et la communication qui existent entre nous nous poussent à travailler collectivement* ».

En plus de ça, nous trouvons que la catégorie des jeunes entre 25 et 30 ans se socialise plus rapidement par rapport aux autres catégories, parallèlement pour le sexe masculin qui se socialise davantage par rapport au sexe féminin.

Les résultats que nous avons obtenus et ceux de **LACAZE 2000**, sur l'intégration des nouveaux recrutés, sont presque les mêmes. La différence se trouve dans le terrain d'investigation (les services, restauration rapide et fastfood) pour LACAZE, et

l'entreprise privée pour notre étude. Tous ces résultats engendrent une bonne maîtrise de la tâche.

En plus des résultats obtenus suite à notre enquête, nous constatons que même l'étude de **Van Maanen et Schein** donne beaucoup d'importance au travail collectif par rapport au travail individuel, et c'est sur cette arrière fond que s'inscrit notre hypothèse émise dès le départ.

5. Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse:

Cette partie est consacrée à l'analyse du rôle de la connaissance et l'adhésion aux valeurs organisationnelles sur la socialisation organisationnelle des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise Tchén-Lait/ Candia.

Tableau N° 31 : Valeurs encouragées par l'entreprise Tchén-Lait/Candia

Valeurs encouragées	Fréquence	Pourcentage %
L'écoute	03	12.5%
L'esprit d'équipe	05	20.83%
Le respect	04	16.66%
La qualité de produit	07	29.17%
Le sérieux	03	12.5%
L'intégrité	01	4.16%
Solidarité	01	4.16%
Total	24*	100%

*Le total est plus de (15), vu la diversité des réponses données par les enquêtés

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons une diversité des réponses données par les nouveaux recrutés interviewés par rapport aux valeurs encouragées par

l'entreprise TchIn-Lait/Candia, ainsi que le degré d'importance accordée à chaque valeur par les employés.

Donc, nous avons sept (07) avis pour la valeur de la qualité, l'un des enquêtés a dit : « *Nous donnons plus d'importance à la qualité de produit, car c'est ce dernier qui définit l'image et l'efficacité que peut avoir notre entreprise sur le marché* ».

Ensuite, nous trouvons l'esprit d'équipe, une valeur qui est encouragée davantage selon cinq (05) avis, suivi par le respect avec quatre (04) avis et trois (03) avis pour la valeur de l'écoute et du sérieux. En ce qui concerne l'intégrité et la solidarité, nous remarquons qu'elles ont la même fréquence (01).

Nous avons remarqué dans l'étude sur les valeurs encouragées que la plus part des employés font référence à la qualité du produit. Finalement, les valeurs encouragées, selon nos enquêtés et celles constatées dans l'étude de **Baker et Feldman (1991)** sont semblables.

Tableau N° 32 : L'avis des enquêtés quant à l'importance accordée aux valeurs organisationnelles de TchIn-Lait/Candia

L'importance accordée aux valeurs organisationnelle	Fréquence	Pourcentage %
La qualité du produit	07	36.84%
Le respect	06	31.57%
L'écoute	02	10.82%
Travail en équipe	04	21.05%
Total	19*	100%

*Le total est plus de (15), vu la multiplicité des réponses.

Le tableau ci-dessus montre que sept (07) avis donnent plus d'importance à la valeur de « qualité de produit », suivi de six (06) avis pour la valeur de « respect » et quatre (04) avis ont mentionné la valeur « d'esprit d'équipe », et en dernier lieu, nous avons deux (02) avis pour la valeur « d'écoute ».

Nous remarquons que la valeur « de la qualité » a plus de degrés d'importance, cela s'explique par le fait que l'entreprise, elle-même, encourage de plus en plus cette valeur. Donc, il est évident que ces nouveaux recrutés seront influencés par cette valeur. Cependant, ces derniers ont des engagements pour préserver l'image de marque et garantir la qualité de produit. Cela signifie que la qualité devient prépondérante sur la quantité, dans ce sens, un des enquêtés a dit : « *nous nous basons sur la qualité de produit et non pas sur la quantité* ».

En ce qui concerne l'importance accordée au « respect », nous pouvons l'expliquer par le fait que les enquêtés voient qu'il est vraiment nécessaire de respecter l'autorité et la nature de relation entre les collègues de même niveau et avec les supérieurs et les normes du fonctionnement de travail ainsi d'être sérieux dans l'accomplissement des tâches confiées, ce qui va faciliter leurs intégrations aux différents modes d'organisation du travail.

La valeur « d'esprit d'équipe » est citée par quatre (04) employés qui affirment qu'il faut bien travailler et s'adapter au travail de groupe et de coopérer avec les autres pour assurer la cohérence des actions afin d'avoir une vision commune de l'objectif et de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. Cela s'explique par la préférence de la majorité de travailler en groupe, l'un des interviewés a dit : « *le travail collectif nous donne de la force et l'union* »

En dernier lieu, deux nouveaux recrutés ont donné plus d'importance à la valeur « d'écoute », parce qu'avoir une capacité d'écouter d'autrui et de se faire écouter par d'autres donnent l'opportunité d'éviter les malentendus et de créer un réseau de communication très efficace.

Dans le tableau suivant, nous citerons seulement la valeur la plus encouragée par les nouveaux, parce qu'il ya une redondance dans les réponses données par les enquêtés.

Tableau N° 33 : Raisons évoquées par les enquêtés quant à l'importance accordées à certaines valeurs organisationnelles

Raisons	Fréquence	Pourcentage%
Je partage les mêmes valeurs	08	50%
Je suis très influencé par les valeurs organisationnelles de Tchir-Lait	06	37.5%
Je respecte les valeurs de l'entreprise Tchir-Lait	02	12.5%
Total	16*	100%

*Le total est plus de (15), vu la multiplicité des réponses données.

Nous constatons, dans le tableau ci-dessus, que huit (08) employés ont donné plus d'importance aux valeurs de l'entreprise que les autres, car ils avaient déjà l'habitude de travailler avec les mêmes valeurs. C'est-à-dire ils ont des valeurs identiques à celle de l'entreprise quelque soit leurs objectifs, leurs buts, les normes et les espérances...etc. Un de nos interrogés nous a dit : « *Je partage les mêmes valeurs que mon entreprise, parce que je suis influencé par ses dernières* ».

En contrepartie, nous trouvons six (06) avis qui affirment qu'ils sont influencés par les valeurs organisationnelles encouragées, et les autres (02 avis) affirment qu'ils respectent vivement les valeurs incitées par l'entreprise.

Donc, nous pouvons avancer que le respect, le partage et l'influence par les valeurs de l'entreprise jouent un rôle important dans l'intégration des employés notamment pour la nouvelle recrue. Ajoutons à cela, les nouveaux recrutés, qui partagent les mêmes valeurs que l'entreprise Tchir-Lait/Candia, favorisent leur socialisation.

Tableau N°34 : L'avis des enquêtés quant à la contribution des valeurs de l'entreprise dans leur intégration au sein du groupe

Facilite l'intégration	Fréquence	Pourcentage %
Oui	11	73.33 %
Non	04	26.67 %
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus montre que (11) enquêtés déclarent que les valeurs encouragées par l'entreprise Tchou-Lait /Candia ont facilité leur intégration et (04) seulement déclarent que ces valeurs n'ont pas contribué à leurs intégrations au sein du groupe. Cela s'explique par le fait que la majorité des enquêtés respectent et partagent les mêmes valeurs que leur organisation, donc il est évident que ça sera un point positif qui leur facilite l'intégration. Autrement dit, lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient facilement à leur entreprise, cela permet une meilleure motivation et une meilleure intégration. Le fait d'être recruté par une entreprise et de se socialiser efficacement, peut aider ces derniers à adopter les valeurs de l'entreprise et donc une meilleure intégration au sein du groupe.

Pour ceux qui ont confirmé que les valeurs de l'entreprise n'ont pas contribué à leur intégration, cela est dû aux habitudes acquises avant le recrutement à Tchou-Lait/Candia et l'inadéquation entre leurs valeurs individuelles et celles de l'entreprise. L'un des enquêtés a dit : « *Avant que je sois recruté à Tchou-Lait/Candia, j'ai acquis quelques mauvaises habitudes qui m'ont provoqué des difficultés à ne pas m'adapter à valeurs de l'entreprise* »

Tableau N°35: Les raisons évoquées par les enquêtés quant à la non-contribution des valeurs organisationnelles dans leur intégration

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
Habitudes acquises dans la société	01	25%
L'inadéquation entre les valeurs individuelles et celles de l'entreprise	03	75%
Total	04*	100%

*Nombre des enquêtés qui ont répondu que les valeurs organisationnelles n'ont pas facilité leur intégration.

Comme nous le présente le tableau ci-dessus, nous avons trois (03) avis qui affirment que les valeurs organisationnelles n'ont pas facilité leur intégration, car certains employés refusent les valeurs de l'organisation et décident d'y rester exclusivement pour leurs épanouissements financiers, c'est-à-dire pour subvenir simplement aux besoins matériels. Seulement un avis (01) déclare qu'il ne s'identifie pas facilement aux valeurs de l'entreprise, cela peut être dû à la période du chômage vécue. Autrement dit, le nouveau recruté développe une résistance pour changer certaines valeurs et comportements qu'il a adoptés durant cette période. Dans ce cas, il sera marginalisé par le groupe et il rencontrera des difficultés quant à l'intégration.

Tableau N°36: L'avis des enquêtés quant à l'adéquation des valeurs individuelles à celles de l'entreprise

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Oui	11	73.33%
Non	04	26.67%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus présente la répartition des membres de l'échantillon selon l'adéquation de leur valeur à celles de l'entreprise. Nous remarquons que onze (11) enquêtés confirment que leurs valeurs individuelles sont adéquates avec celles de l'entreprise Tchic-Lait/Candia, par contre les valeurs individuelles de (04) enquêtés sont inadéquates.

Donc la majorité des enquêtés sont en parfaite adéquation avec les valeurs organisationnelles de l'entreprise. Cela s'explique par l'encouragement des responsables à s'adapter à ces valeurs, l'un des enquêtés a dit : « *Mes valeurs sont adéquates avec les valeurs de l'entreprise, parce que les responsables nous encouragent à nous adapter avec leurs nouvelles valeurs* ». Et cela s'explique aussi par le fait que la plus part des employés sont issus d'une même région.

Tableau N°37: Les raisons évoquées par les enquêtés à propos de l'adéquation des valeurs individuelles et organisationnelles

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
L'encouragement des responsables à s'adapter à leurs valeurs	06	54.54%
Les employés sont issus d'une même région	05	45.46 %
Total	11*	100%

* Nombre des enquêtés qui ont répondu à propos de l'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que (06) avis affirment l'encouragement des responsables à s'adapter aux valeurs de l'entreprise, suivi par (05) avis qui confirment que les employés sont issus d'une même région.

Nous remarquons que les valeurs individuelles de 06 enquêtés (nouveaux recrutés) sont encouragées par les responsables à s'adapter à ces valeurs. Ainsi, l'entreprise exige d'avance aux candidats recrutés d'avoir certaines valeurs afin d'accomplir convenablement sa tâche et de s'intégrer efficacement dans le groupe de

travail. Pour les cinq (05) employés qui sont pour la deuxième raison (issus de même région), ils accordent une grande importance aux valeurs organisationnelles.

❖ **La discussion des résultats relatifs à la quatrième hypothèse**

La quatrième hypothèse émise dans notre étude porte sur le rôle de la congruence des valeurs individuelles des nouveaux recrutés et celles de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia sur la socialisation organisationnelle.

D'après les données recueillies, nous avons conclu que les valeurs individuelles de la nouvelle recrue sont en adéquation avec les valeurs encouragées par l'entreprise Tchinq-Lait/Candia. Selon les valeurs organisationnelles et les valeurs citées par les enquêtés, nous constatons qu'il ya une concordance entre les valeurs des enquêtés et celles de l'entreprise.

Nous constatons que la valeur la plus encouragée est celle de la qualité de produit, elle a été étudiée par **Baker et Feldman 1991**. Dans ce sens, un des enquêtés a dit : « *Nous nous basons sur la qualité du produit et non sur la quantité* ».

Nous remarquons que (08) enquêtés affirment l'adéquation de leurs valeurs et celles de l'entreprise, c'est-à-dire elles sont en parfaite adéquation, et c'est ce qui a été confirmé dans les propos suivants: « *je partage les mêmes valeurs que mon entreprise, parce que je suis influencé par ça* ». Et (11) enquêtés confirment que les valeurs organisationnelles ont facilité leur intégration du fait qu'ils partagent presque les mêmes valeurs et qu'ils sont très influencés, positivement par les valeurs de l'entreprise cela joue un rôle important dans leur intégration au sein du groupe.

Par contre les enquêtés qui affirment l'inadéquation de leurs valeurs et celles de l'entreprise et la non-contribution de ces valeurs à leur intégration au sein de groupe à cause de la période de socialisation primaire vécue, qui leur a permis de s'attacher aux valeurs acquises durant cette période. L'un des enquêtés a dit : « *avant que je sois recruté à Tchinq-Lait/Candia, j'ai acquis quelques mauvaises habitudes qui ont provoqué des difficultés quant à l'adaptation avec ces valeurs* » à titre d'exemple la non ponctualité, le retard dans l'exécution de travail, etc.

D'après les résultats, il nous est possible de confirmer notre hypothèse qui stipule le rôle de la connaissance et l'adhésion aux valeurs organisationnelle dans la socialisation organisationnelle des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia.

6. Analyse et interprétation des résultats de la cinquième hypothèse

Cette dernière partie est consacrée à l'analyse du rôle de l'apprentissage personnel sur la socialisation organisationnelle des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia.

Tableau N°38: La situation préprofessionnelle des enquêtés

Situation préprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Enquêtés ont déjà exercé un travail	10	66.67 %
Enquêtés n'ont pas exercé un travail	05	33.33%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus nous présente la répartition selon la situation préprofessionnelle. La première catégorie représente ceux qui ont déjà travaillé ailleurs, avec dix (10) enquêtés. Et la deuxième concerne celle des nouveaux recrutés qui n'ont pas travaillé avant d'être recrutés à Tchinq Lait/Candia avec (05) interviewés.

Nous déduisons que dix (10) enquêtés qui ont exercé une activité avant le recrutement, soit une activité libérale ou non libérale dans le but d'accumuler un certain apprentissage et de gagner de l'expérience professionnelle, qui est devenue aujourd'hui une nécessité pour décrocher un poste et faciliter la socialisation. Nous précisons que l'entreprise Tchinq Lait/Candia n'exige pas aux demandeurs d'emploi d'avoir une expérience, car elle assure le financement de quelques formations supplémentaires de ses recrues, c'est-à-dire que ses salariés bénéficient d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des

usines Candia en France, dans les différents domaines comme dans la technologie du lait, processus de fabrication, analyse de qualité...etc.

Les cinq (05) restants, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas travaillé, risquent d'une non-réussite de postuler pour un emploi et la perte de motivation, qui se manifeste par une diminution effective de leur recherche d'emploi. L'un des enquêtés nous a dit : « *Malgré je n'ai pas travaillé déjà, je maîtrise parfaitement les tâches assumées à Tchén-Lait/Candia parce que j'ai effectué mon stage pratique au sein de cette entreprise pendant six mois et c'est ce qui m'a facilité l'intégration* ».

Tableau N°39: Métier exercé auparavant par les enquêtés

Métier	Fréquence	Pourcentage %
Enseignant	02	20%
Secrétaire	03	30%
Magasinier	02	20%
Biologiste	03	30%
Total	10*	100%

* Nombre des enquêtés qui ont déjà travaillé.

Dans le tableau ci-dessus, on constate que les enquêtés qui ont exercé une profession avant qu'ils soient recrutés à Tchén-Lait/Candia, étaient trois (03) à avoir travaillé déjà comme secrétaires, et 03 autres comme biologistes, et enfin deux (02) comme magasiniers et enseignants.

Le travail des enquêtés s'explique par la volonté de ces derniers à avoir une bonne expérience et d'arriver à décrocher un bon poste d'emploi et d'accumuler un apprentissage personnel pour se socialiser efficacement. L'un des interviewés a déclaré que : « *après ma sortie dans l'université j'ai cherché une activité par tous les moyens, c'est-à-dire je veux accumuler un certain apprentissage personnel qui sera bénéfique* ».

Tableau N°40: Expérience professionnelle acquise par les enquêtés

L'expérience	Fréquence	Pourcentage %
] 01-12] mois	04	40%
] 12-24] mois	06	60%
Total	10*	100%

* Nombre des enquêtés qui ont répondu sont inférieures au nombre d'enquêtés.

Dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que six (06) enquêtés ont dépassé 12 mois d'expérience. Par contre, quatre (04) employés ont moins d'une année.

Six (06) nouveaux recrutés qui ont plus de 12 mois d'expériences ont pu avoir une accumulation d'apprentissage. Ainsi, l'influence de l'expérience est perceptible dans les tactiques de socialisation des nouvelles recrues, ces dernières ont dépassé le stade d'évaluation de leur travail avec leurs collègues et supérieur, ils ont développé une tactique d'auto-évaluation ou auto management ; ce qui leur permet de maîtriser leurs tâches à l'intérieur de Tchiv-Lait/Candia.

Par contre, nous trouvons quatre (04) personnes qui ont des expériences moins d'une année, cela veut dire que la nouvelle recrue n'a pas acquis un apprentissage personnel qui va l'aider dans son travail après un deuxième emploi.

Nous sommes arrivés presque aux mêmes résultats de **LACAZE 2000** en ce qui concerne l'option *apprendre par la pratique*. L'expérience dans le travail a une grande importance dans la maîtrise de la tâche. Par contre, la main d'œuvre qui a peu de qualification souffre d'un désir psychologique (anxiété, stress...).

Tableau N°41: Avis des enquêtés sur l'apport de leur apprentissage à la réalisation de leurs tâches actuelles

L'avis des enquêtés	Fréquence	Pourcentage
Positif	07	70%
Négatif	03	30%
Total	10*	100%

* Nombre des enquêtés qui ont répondu sont inférieures au nombre d'enquêtés.

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que sept (07) enquêtés ont répondu que l'apprentissage personnel acquis contribue dans la réalisation de la tâche, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et l'apprentissage acquis. L'un des enquêtés a dit : *« l'expérience que j'ai acquise m'a aidé dans l'accomplissement de ma tâche que j'assume actuellement à Tchín-Lait/Candia »*

Par contre, trois (03) enquêtés ont répondu que l'apprentissage personnel ne contribue pas à la réalisation des tâches, cela signifie que les nouveaux recrutés travaillent dans des domaines autres que ceux déjà exercés, et la durée de l'apprentissage est moins d'une année, comme le montre le témoignage suivant : *« l'apprentissage que j'ai acquis ne contribue pas à la réalisation de ma tâche, parce que j'ai travaillé comme enseignant et maintenant je travaille dans laboratoire »*

Tableau N°42: Les raisons relatives à l'absence de l'apport de l'apprentissage à la réalisation de la tâche actuelle

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
La durée de l'apprentissage est courte	02	75%
Inadéquation entre le poste occupé et l'apprentissage acquis	01	25%
Total	03*	100%

* Nombre des enquêtés qui ont répondu sur la non maîtrise la tâche.

Le tableau ci-dessus représente les raisons données par les enquêtés sur la relation entre l'apprentissage personnel et la non maîtrise de la tâche.

En premier lieu, nous trouvons deux (02) enquêtés qui expliquent que la durée acquise est très courte, c'est-à-dire ils n'arrivent à maîtriser ni leur tâche réalisée, ni leur rôle assumé après qu'ils soient recrutés à Tchín-Lait/Candia. L'un des interviewés a dit : *« la durée de l'apprentissage acquise ne me permet pas de maîtriser ma tâche, car la durée de cette expérience est très courte »*

En deuxième lieu, nous trouvons un autre enquêté qui explique la raison pour laquelle l'apprentissage personnel ne contribue pas à la non-maîtrise de la tâche

par l'inadéquation entre le poste occupé à Tchén-Lait/Candia et l'expérience acquise, et par la mauvaise orientation des nouveaux recrutés pour un bon choix.

Tableau N°43 : L'avis des enquêtés sur les exigences du poste de travail qu'ils occupent

Les exigences	Fréquence	Pourcentage %
Savoir être	06	35.30%
Avoir des qualités professionnelles (aptitude)	06	35.30%
Performance	05	29.40%
Total	17*	100%

* Le total est plus de (15), vu la multiplicité des réponses données.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que six (06) avis parmi l'ensemble de notre échantillon déclarent que les postes occupés exigent d'avoir des qualités professionnelles remarquables, c'est-à-dire qu'il faut posséder des connaissances et aptitudes (technique, professionnelles ou managériales) pertinentes aux postes. Il faut aussi les approfondir et savoir comment les utiliser afin d'apprendre les tâches du poste dans un délai satisfaisant.

Six (06) avis affirment qu'il faut avoir et savoir être. Dans cette optique, nous citerons à titre d'exemple le travail d'équipe et la coopération. Autrement dit, le nouveau recruté doit travailler bien en équipe et collaborer avec ses collègues ou avec d'autres employés pour atteindre un objectif commun et maintenir des relations amicales et constructives, entretenir de bonnes relations avec des personnes à tous les niveaux d'organisation (horizontaux et verticaux).

Quant aux cinq (05) avis restants, ils confirment que leurs postes exigent une motivation et une performance, c'est-à-dire qu'il faut avoir le plaisir d'obtenir des résultats et démontrer des dispositions pour le poste afin d'accomplir les tâches assignées dans les délais prévus.

Durant notre entretien, les enquêtés ont signalé plusieurs exigences, mais ils ont cité uniquement les plus répétés.

D'après tout ce qui a été avancé, on peut conclure que l'entreprise Tchint-Lait/Candia exige à sa nouvelle recrue d'avoir et d'adopter certains critères professionnelles, sur lesquelles ils seront évalués durant la période d'essai afin de réussir et d'occuper convenablement son poste de travail.

Tableau N°44 : L'avis des enquêtés quant à leur adéquation aux exigences du poste de travail

L'avis	Fréquence	Pourcentage %
Oui	09	60%
Non	06	40%
Total	15	100%

Le tableau ci-dessus présente la répartition de la population d'étude selon l'adaptation ou l'inadaptation aux exigences du poste de travail. Neuf (09) nouveaux recrutés confirment leur adaptation aux exigences des postes qu'ils occupent, contre six (06) qui signalent leur inadéquation aux exigences de poste du travail.

Nous constatons que les enquêtés s'adaptent aux exigences de poste du travail, ce qui peut s'expliquer par l'expérience vécue, malgré ils n'ont pas travaillé dans des postes similaires, ils connaissent l'environnement de travail auparavant et l'adéquation entre le diplôme et le poste occupé.

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

Tableau N°45 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'inadaptation aux exigences de poste de travail

Raisons	Fréquence	Pourcentage %
Le chômage vécu	02	33.33%
Mauvaise orientation professionnelle vers le poste occupé	04	66.67%
Total	06*	100%

*le nombre des enquêtés qui sont inadaptés aux exigences de poste

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que quatre (04) avis ne sont pas adaptés par raison de mauvaise orientation vers le poste, car ils voient que leurs capacités sont supérieures à la tâche qu'ils réalisent.

Par contre, les deux (02) enquêtés qui ne s'adaptent pas aux exigences de poste de travail dues à la période de chômage vécu, car après leur recrutement, ils ont trouvé plusieurs des difficultés comme la maîtrise de soi, c'est-à-dire que le nouveau aura des difficultés à surmonter ses émotions pour éviter les réactions négatives, pour faire face à une opposition, ou pour travailler sous pression, il est incapable aussi de rester concentré sur son travail sous des conditions strictes du travail, surtout s'il proclame un stress prolongé.

Tableau N°46 : L'avis des enquêtés sur le rôle du développement de l'apprentissage personnel dans le travail exercé

Avis	Fréquence	Pourcentage %
Oui	11	73.33%
Non	04	26.67%
Total	15	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que onze (11) enquêtés voient que le travail exercé contribue au développement de l'apprentissage personnel,

par contre quatre (04) voient que le travail exercé ne participe pas au développement de l'apprentissage personnel.

Par rapport aux onze (11) enquêtés qui voient que le travail exercé développe l'apprentissage personnel, nous pouvons l'expliquer par l'adéquation entre le travail exercé et la formation obtenue. Et l'accumulation de savoir dans le domaine du travail qui stipule automatiquement la maîtrise de la tâche.

Par contre, pour les interviewés qui voient que le travail exercé ne développe pas l'apprentissage personnel, cela veut dire que le travail occupé et la formation obtenue ne sont pas adéquats, un enquêté nous a dit : « *j'ai fait ma formation en finance et comptabilité, et je travaille actuellement comme archiviste* ». En outre, à cause de la mobilité au travail (turnover) à chaque fois qu'ils changent le poste du travail ils n'arrivent pas à maîtriser leurs tâches.

Tableau N°47 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'absence du rôle du développement de l'apprentissage personnelle dans le travail exercé

Raison	Fréquence	Pourcentage %
Inadéquation entre le poste occupé et la formation obtenue	02	50%
La mobilité au travail	02	50%
Total	04*	100%

*le nombre d'enquêtés quant au non développement de l'apprentissage personnel

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que trois (03) enquêtés voient que le travail exercé ne développe pas l'apprentissage personnel, car il y a une inadéquation entre le diplôme obtenu et le poste occupé, cela s'explique par la mauvaise orientation par les responsables de l'entreprise. Par contre, deux (02) enquêtés constatent que le travail exercé ne développe pas l'apprentissage personnel à cause de la mobilité au travail, cela s'explique par le manque d'effectif qui provoque des failles dans les services de production, l'un des interviewés a dit : « *je travaille dans bureau tout seul, mais il fallait que nous travaillions à deux* ».

❖ Discussion des résultats de la cinquième hypothèse

Dans la dernière hypothèse concernant l'effet de l'apprentissage personnel sur la socialisation organisationnelle, nous constatons que dix (10) enquêtés ont exercé le travail avant qu'ils soient recrutés à Tchín-Lait/Candia, suivi par six (06) enquêtés qui ont passée le seuil d'une année d'expérience. En outre, sept (07) enquêtés ont répondu que l'apprentissage personnel acquis aidera dans la réalisation de la tâche. De plus, six (06) avis parmi l'ensemble de notre échantillon déclarent que les postes occupés exigent d'avoir des qualités professionnelles remarquables. Puis, neuf (09) enquêtés s'adaptent aux exigences de poste du travail. Et finalement onze (11) enquêtés qui voient que le travail exercé actuellement développe l'apprentissage personnel.

Nous déduisons que dix (10) enquêtés ont exercé une activité avant le recrutement, soit une activité libérale ou non libérale dans le but d'accumuler un certain apprentissage et de gagner de l'expérience professionnelle, qui est devenue aujourd'hui une nécessité pour décrocher un poste et qui facilitera leur socialisation. Les six (06) nouveaux recrutés qui ont une expérience de plus d'une année, cela s'explique par la variété dans l'apprentissage personnel, et l'influence de l'expérience est perceptible dans les tactiques de socialisation des nouvelles recrues ; ces dernières ont dépassé le stade d'évaluation de leur travail avec leurs collègues et supérieurs, ils ont développé une tactique auto management ; ce qui leur permet de maîtriser leurs tâches à l'intérieur de Tchín-Lait/Candia. Nous constatons aussi que sept (07) enquêtés qui ont répondu que l'apprentissage personnel acquis aide dans la réalisation de leur tâche, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et l'apprentissage acquis. L'un des enquêtés a dit : *« l'expérience que j'ai acquise m'a aidé dans l'éclaircissement de la tâche que j'assume actuellement à Tchín-Lait/Candia »*. Puis nous remarquons que six (06) avis parmi l'ensemble de notre échantillon, déclarent que les postes occupés exigent d'avoir des qualités professionnelles remarquables, c'est-à-dire qu'il faut posséder des connaissances et aptitudes (technique, professionnelles ou managériales) pertinentes aux postes, les approfondir et s'avoir comment les utiliser afin d'apprendre les tâches du poste dans un délai satisfaisant.

Nous constatons, que des enquêtés s'adaptent aux exigences de poste du travail, qui peut s'expliquer par l'expérience vécue, malgré qu'ils n'ont pas travaillé dans des postes similaires, mais ils connaissent l'environnement de travail auparavant et l'adéquation entre le diplôme et le poste occupé.

Par rapport aux onze (11) enquêtés voient que le travail exercé développe l'apprentissage personnel, cela s'explique par l'adéquation entre le travail exercé et la formation obtenue. Et l'accumulation de savoir dans le domaine du travail, qui stipule automatiquement la maîtrise de la tâche.

A ce titre, nous pouvons dire que l'apprentissage personnel facilite la maîtrise de la tâche, et cela par l'accumulation de l'expérience.

Le nouveau recruté peut acquérir de l'apprentissage personnel s'il suit quelques démarches qui peuvent le l'aider à maîtrisé sa tâche et assumer son rôle à l'entreprise. Cela par la source d'information, la distingue des différentes informations qui existent, et finalement les tactiques individuelles de recherche d'informations pour arriver à accumuler un apprentissage personnel.

Nous nous appuyons sur nos résultats et les portées des études antérieurs, nous dirons que l'apprentissage personnel facilite la socialisation organisationnelle, surtout quand il s'agit d'un emploi qui est adéquat à la formation initiale. Donc nous concluons que la cinquième hypothèse est confirmée.

7. Discussion des résultats de l'étude:

L'enquête nous a révélé des informations intéressantes à propos de nos hypothèses émises et les différents résultats présentés dans les divers tableaux.

Après avoir exposé les caractéristiques de notre échantillon (âge, sexe, diplôme et année d'obtention, année de recrutement, la catégorie socioprofessionnelle, et enfin le service d'affectation), nous avons commencé à analyser ses données dans le but d'éclairer notre thème.

Nous sommes passés à la vérification de la première hypothèse qui considère que la maîtrise de la tâche est un élément essentiel dans la socialisation organisationnelle.

Nous avons enregistré d'abord, sept (07) nouveaux recrutés de Tchén-Lait/Candia perçoivent que leurs tâches sont simples, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et le diplôme obtenu, l'un des enquêtés nous a dit que : *« la tâche que j'assume est simple, cela est dû à l'adéquation entre mon poste occupé et ma formation universitaire »*. Un autre, nous a parlé sur les moyens que l'entreprise a mis à la disposition des nouveaux recrutés, l'un des employés nous a dit : *« l'entreprise Tchén-Lait/Candia a mis pour notre disposition un matériel de haute qualité, pour que nous facilite la tâche »*.

Ensuite nous avançons, pour les onze (11) enquêtés qui n'ont pas eu de problèmes, que la maîtrise totale de la tâche ainsi que l'expérience acquise auparavant, avant de rejoindre l'entreprise Tchén-Lait/Candia, les a aidés énormément à éviter toute sorte de problèmes. L'un des interviewés a dit: *« j'ai travaillé avant de rejoindre cette entreprise, ce qui me permet de gagner de l'expérience professionnelle »*.

En s'appuyant sur les réponses données par neuf (09) enquêtés qui ont confirmé que la source de conseil vient des supérieurs hiérarchiques, nous concluons que ses derniers accordent une grande importance aux nouveaux recrutés. Ainsi, nous partageons l'avis de **NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac** qui confirme cette conclusion.

En outre, les stratégies de socialisation organisationnelle sont aussi supposées influencer la construction du lien de l'organisation, et par les possibilités

d'interactions sociales et de recherche active d'information qu'elles offrent aux nouveaux venus.

Treize (13) enquêtés ont déclaré avoir bénéficié des différents conseils reçus soit par les supérieurs hiérarchiques, soit par les collègues. Et cela encourage davantage la volonté des nouveaux recrutés à se socialiser par tout type de moyens et de suivre les traces de ces prédécesseurs.

Huit (08) nouveaux recrutés exécutent leurs tâches d'une façon moyenne et avec précision pour ne pas tomber dans les erreurs, cette façon de travailler se fait dans l'administration d'une manière générale.

Comme nous l'avons bien signalé précédemment, la moitié de notre échantillon soit (08) enquêtés préfère demander l'aide auprès de leurs collègues de travail ; dans le sens, ils veulent combler les lacunes qui interfèrent dans leur emploi par les profits et l'assurance que leur confère les conseils des agents plus expérimentés. Où ils demandent des conseils auprès de leur supérieur hiérarchique, ces derniers sont considérés, par les nouveaux recrutés, comme la source la plus légitime et la plus fiable.

En ce qui concerne la maîtrise de la tâche au bout de quelque mois les nouveaux recrutés arrivent à maîtriser leurs tâches facilement ce que a été confirmé par notre étude et voire même l'étude de **LACAZE 2003**.

Ainsi, d'après les résultats, il nous est possible de confirmer la première hypothèse qui considère que la maîtrise de la tâche aide dans le processus de la socialisation organisationnelle, utiliser tous les moyens pour arrivé a la maîtrise de la tâche dans le but d'accomplir un bon travail et intégré rapidement.

Cependant, nous pouvons dire que la maîtrise de la tâche influence positivement la socialisation organisationnelle

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse, qui est la clarté de rôle, elle permet une meilleure socialisation organisationnelle.

Pour ce faire, nous avons d'abord analysé l'effet de la formation sur la clarté de rôle, puis nous avons évalué la situation dont s'effectue le travail, en suite nous

sommes passés à la nature du rôle effectué dans l'entreprise Tchín-Lait/Candia. Enfin, la capacité d'assumer un rôle plus important dans l'entreprise.

D'après les résultats, nous avons constaté que Tchín-Lait/Candia essaie au maximum d'éclairer les rôles des nouveaux recrutés, et cela par la précision de travail d'une manière générale.

A ce titre, nous avons (13) enquêtés perçoivent que son rôle est clair, cela s'explique par l'accompagnement accordé aux nouveaux recrutés par l'entreprise Tchín-Lait/Candia, une fois qu'ils soient intégrés. C'est aux responsables de cette entreprise d'expliquer aux nouveaux recrutés leur rôle en détail pour ne pas rencontrer des problèmes quant à leur socialisation. L'un de nos interviewés a dit : « *quand je me suis recruté dans l'entreprise Tchín-Lait/Candia, ils ont expliqué le rôle à accomplir dans cette dernière* ». La variable que nous sommes entrain d'étudier, a été étudiée par **Baker et Feldman**. Pour eux, chaque rôle, qu'il soit créé, maintenu ou transmis, inclut à la fois un contenu de connaissances de base et une stratégie de base qui suggère les règles pour obtenir une solution particulière. Ils précisent que les missions implicites ou explicites sont reliées aux connaissances et à la stratégie de base, mais elles sont fondées sur les missions globales de l'organisation.

Ce qui concerne la contribution de la formation universitaire dans la clarté de rôle, nous trouvons onze (11) enquêtés qui la confirment. Nous pouvons expliquer cela par la théorie qu'ils ont étudiée et connaissance acquise auparavant (apprentissage personnel), et l'adéquation entre le poste occupé et la formation obtenue.

Concernant la catégorie des employés jugeant leur manière de travailler de bonne est représentée par dix (10) enquêtés. Les éléments de réponses à tenir en compte s'articulent tout particulièrement sur l'expérience acquise et la maîtrise de travail.

Parallèlement, nous trouvons dix (10) enquêtés qui représentent l'évaluation de la situation dont s'effectue le travail, cela s'explique par les fiches de poste qui existe dans chaque service et c'est ce qui a précisé plus nettement le rôle et les tâches à réaliser.

Enfin, nous avons douze (12) enquêtés qui pensent que la conséquence principale de leur capacité à occuper une place plus importante à Tchín-Lai/Candia, tient au fait

que les tâches qu'ils exercent leur sont adaptées. Ils joignent cette capacité d'exécution au maintien d'un rôle plus prononcé dans l'organisation professionnelle. La catégorie de la nouvelle recrue trouve que la possibilité de tenir un rôle plus important à l'entreprise est directement reliée à la maîtrise des tâches et à l'expérience acquise, l'un des interviewés a dit : « *l'expérience que j'ai acquise m'a aidé dans la réalisation de mon travail* ».

Nous rejoignons l'étude de **Baker et Feldman**, et celle de **NATHALIE Delobbe et TANGUY Dulac**, et nous avançons que la clarté de rôle facilite la socialisation organisationnelle.

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

Dans la vérification de la troisième hypothèse, qui stipule que l'intégration dans l'équipe de travail entrave une bonne socialisation, nous avons quatorze (14) enquêtés se sont facilement intégrés dans le groupe, cela s'explique, d'une part, par les efforts personnels fournis par les nouveaux recrutés pour surmonter quelques difficultés et pour se familiariser avec tous les collègues de travail. De l'autre part, il y a aussi la socialisation primaire et secondaire vécue durant leur vie dans le but de connaître la structure de l'entreprise en général, l'un des interviewés nous a dit : « *mes collègues de travail mon aidé à m'intégrer dans l'équipe de travail* ».

Nous signalons, d'un côté, que la catégorie des jeunes se socialise plus rapidement par rapport aux autres catégories. D'un autre côté, nous rappelons que le suivi assuré par l'entreprise aide l'intégration de sa nouvelle recrue.

Nous constatons que (07) avis expliquent que leur intégration était grâce au suivi durant cette période, car l'entreprise Tchic Lait/Candia assure le suivi et l'orientation des recrues durant la période d'intégration, ce qui va faciliter leur socialisation, l'un des eux a dit : « *l'entreprise nous a suivi dès le début de notre recrutement* ».

Les membres (11 enquêtés sur 15) de notre échantillon se sont intégrés durant les trente (30) premiers jours. Nous avons constaté aussi, durant notre entretien avec les nouveaux recrutés, qu'ils se sont intégrés avant même la fin de la période d'essai. Ils déclarent aussi que cette période d'intégration est passée rapidement. Ceci est dû, peut être, au climat d'entente entre les membres de groupe et aux mécanismes mis en place pour aider la nouvelle recrue à s'installer et à s'adapter à l'environnement de l'entreprise, l'un des enquêtés nous a dit : « *l'entreprise a mis en place des moyens pour que nous nous intégrons facilement* ».

Nous constatons que la plus part des enquêtés n'ont pas pris beaucoup du temps pour s'intégrer dans le groupe de travail, notamment pour le sexe masculin qui se socialise davantage par rapport au sexe féminin.

Nous remarquons que les (12) enquêtés préfèrent le travail d'équipe, à cause de la nature des tâches confiées, autrement dit, ils veulent avoir une complémentarité de tâche. Car, le fait de travailler en équipe permet d'échanger les informations sur l'exécution du travail et il facilite l'insertion dans l'environnement de travail. D'ailleurs, l'un des interviewés a dit : « *je préfère travailler en groupe à cause des informations que nous changeons, pour mieux m'intégrer* ». Et nous constatons que, selon **LACAZE 2000**, une bonne intégration conduit toujours à une bonne maîtrise de tâche.

Ainsi, nous confirmons ce qui a été avancé par **Van Maanen et Schein** sur l'importance quant au travail individuel et collectif.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont des relations d'ordre professionnelles et amicales avec leurs supérieurs hiérarchiques, dans le but de se socialiser positivement et de garder de bonnes relations avec leurs supérieurs. L'un des interviewés nous a avoué : « *les relations avec nos supérieurs sont professionnelles et amicales, dans le but de créer un climat favorable pour que nous intégrons facilement* ». Pour ceux qui entretiennent des relations professionnelles avec leurs supérieurs, ils ont expliqué cela par la distance qui existe entre les nouveaux recrutés et les supérieurs et que le travail des supérieurs est limité au contrôle et aux ordres.

Les avis enregistrés pour les relations des nouveaux recrutés sont les mêmes avec les collègues de même niveau hiérarchique, car nous avons enregistré 09 enquêtés qui ont des relations (amicales et professionnelles). Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont le même niveau d'instruction et ils travaillent régulièrement ensemble ce qui apparaît logique de tisser des liens d'amitié avec les collègues du travail, ce rapprochement peut faciliter leur socialisation au sein de l'entreprise et c'est un moyen pour atteindre leurs objectifs personnels et obtenir les informations nécessaires pour effectuer leurs tâches.

Nous remarquons que treize (13) des enquêtés n'ont pas de difficultés d'exprimer leurs opinions au sein du groupe, cela s'explique par la bonne communication entre les collègues de mêmes niveaux et leurs supérieurs hiérarchiques, en plus de ça ils partagent des mêmes valeurs parce qu'ils viennent presque de même région. Et ajoutés les bonnes relations existées entre eux. L'un de nos échantillons a dit : *« je ne trouve pas les difficultés d'exprimer mon opinion au sein de groupe parce qu'il y'a un climat familial et communication qui existe entre nous »*.

En fait, d'après ces résultats nous confirmons que l'intégration dans l'équipe de travail a de bonnes relations interpersonnelles de la nouvelle recrue au sein de l'entreprise, nous avons montré qu'il y a une entente et une bonne communication au sein du groupe, ce qui peut faciliter l'intégration des nouveaux recrutés, malgré qu'ils y a quelques employés qui ont passé une socialisation primaire difficile. Mais au contraire, cette épreuve les pousse à faire des efforts personnels pour s'insérer dans les groupes et de sauvegarder des bonnes relations soit horizontalement ou verticalement.

Dans la vérification de la quatrième hypothèse, c'est-à-dire que la connaissance et à l'adhésion aux valeurs organisationnelles encourage la socialisation organisationnelle. Cette dernière permet la congruence des valeurs individuelles de la nouvelle recrue à celle de l'entreprise.

Nous avons déduit que les valeurs individuelles des nouveaux recrutés correspondent aux valeurs encouragées par l'entreprise Tchir-Lait /Candia.

Pour cela, nous avons trouvé que (11) enquêtés déclarent que les valeurs encouragées par l'entreprise Tchín-Lait /Candia qui ont facilité leur intégration, car la majorité respecte et partagent les mêmes valeurs que l'organisation, donc c'est un point positif qui leur facilite l'intégration, et lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient facilement à leur entreprise. L'un de notre échantillon a dit : *« je partage les mêmes valeurs que mon entreprise, parce que je suis influencé par cette dernière »*.

Nous avons constaté une multiplicité des réponses données par les nouveaux recrutés interviewés par rapport aux valeurs encouragées par l'entreprise Tchín-Lait/Candia et le degré d'importance accordée à chaque valeur est différent d'un employé à l'autre, donc nous avons sept (07) avis pour la valeur de la qualité, l'un des enquêtés a dit : *« nous donnent plus d'importance à la qualité de produit parce que c'est notre image en dehors de l'entreprise, et même aussi la durée de vie de cette dernière est reliée à son produit de marque »*. Même chose pour **Baker et Feldman 1991** qui donnent l'importance aux valeurs de qualités.

D'après ces résultats, nous confirmons que la connaissance et à l'adhésion aux valeurs organisationnelles aide le nouveau recruté à se socialiser dans un laps de temps, et cela avec la congruence entre les valeurs individuelles et celle de l'organisation. La valeur de qualité est un élément le plus favorisé par cette entreprise et ses employés, car pour donner à l'organisation un label de marque.

L'entreprise donne l'occasion aux nouveaux recrutés de vivre la socialisation secondaire par toutes ses spécificités.

Selon l'étude de **LACAZE 2003**, nous comprenons que l'entreprise favorise la connaissance de l'organisation sociale et le degré d'intégration, et ce, par le biais de livret de l'entreprise.

D'après la vérification de la dernière hypothèse qui précise que l'apprentissage personnel et les exigences de poste occupé permettent une congruence entre ces derniers et la socialisation organisationnelle. Nous avons présenté premièrement le travail exercé et son domaine, puis la durée de travail exercée.

Ensuite nous avons parlé de l'apprentissage personnel acquis et son aide à la réalisation de la tâche, et enfin, nous sommes passés à l'analyse des différentes exigences des postes occupés par les employés afin de connaître le degré de leur adaptation à ces exigences. D'après les résultats, nous avons constaté que l'entreprise Tchín-Lait/Candia exige à sa nouvelle recrue d'avoir et d'adopter certains critères professionnels, sur lesquelles seront évalués durant la période d'essai afin de réussir et d'occuper convenablement leur poste de travail.

Pour cela, nous avons trouvé dix (10) enquêtés qui ont exercé une activité avant le recrutement, soit une activité libérale ou non libérale dans le but d'accumuler un certain apprentissage et de gagner de l'expérience professionnelle, qui est devenue aujourd'hui une nécessité pour décrocher un poste et faciliter la socialisation. Nous précisons que l'entreprise Tchín Lait/Candia n'exige pas aux demandeurs d'emploi d'avoir une expérience, car elle assure le financement de quelques formations supplémentaires de ses recrues, c'est-à-dire que ses salariés bénéficient d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia en France, dans les différents domaines comme dans la technologie du lait, processus de fabrication, analyse de qualité...etc.

Nous avons noté que six (06) nouveaux recrutés qui ont plus d'un an d'expérience ont pu avoir une accumulation d'apprentissage. Ainsi, l'influence de l'expérience est perceptible dans les tactiques de socialisation des nouvelles recrues, ces dernières ont dépassé le stade d'évaluation de leur travail avec leurs collègues et supérieurs, ils ont développé une tactique d'auto-évaluation ou auto management ; ce qui leur permet de maîtriser leurs tâches à l'intérieur de Tchín-Lait/Candia.

Nous sommes arrivés presque aux mêmes résultats de **LACAZE 2000** en ce qui concerne l'option *apprendre par la pratique*. L'expérience dans le travail a une grande importance dans la maîtrise de la tâche. Par contre, la main d'œuvre qui a peu de qualification souffre d'un désir psychologique (anxiété, stress...).

Nous constatons que sept (07) enquêtés ont répondu que l'apprentissage personnel acquis contribue dans la réalisation de la tâche, cela s'explique par l'adéquation entre le poste occupé et l'apprentissage acquis. L'un des enquêtés a dit : « *l'expérience que j'ai acquise m'a aidé dans l'accomplissement de ma tâche que j'assume actuellement à Tchín-Lait/Candia* »

Nous remarquons que six (06) avis parmi l'ensemble de notre échantillon déclarent que les postes occupés exigent d'avoir des qualités professionnelles remarquables, c'est-à-dire qu'il faut posséder des connaissances et aptitudes (technique, professionnelles ou managériales) pertinentes aux postes. Il faut aussi les approfondir et savoir comment les utiliser afin d'apprendre les tâches du poste dans un délai satisfaisant.

Nous constatons que les enquêtés s'adaptent aux exigences de poste du travail, ce qui peut s'expliquer par l'expérience vécue, malgré ils n'ont pas travaillé dans des postes similaires, ils connaissent l'environnement de travail auparavant et l'adéquation entre le diplôme et le poste occupé.

Par rapport aux onze (11) enquêtés qui voit que le travail exercé développe l'apprentissage personnel, nous pouvons l'expliquer par l'adéquation entre le travail exercé et la formation obtenue. Et l'accumulation de savoir dans le domaine du travail qui stipule automatiquement la maîtrise de la tâche.

D'après les réponses données par les interviewés, nous déduisons que l'accumulation de l'apprentissage personnelle aide à se socialiser rapidement, car nous avons constaté dans notre étude que l'apprentissage personnelle se fait par les quatre dimensions citées avant : la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle, l'intégration dans l'équipe de travail, et enfin l'adition aux valeurs individuelle. Nous ne pouvons pas arriver à avoir de l'apprentissage sans la maîtrise totale des quatre dimensions.

Conclusion

Conclusion

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

Notre population d'étude concerne les employés nouvellement recrutés, ceux qui ont changé l'entreprise, ou ceux qui ont repris leur travail après un arrêt.

Notre objectif principal était de comprendre comment ces employés doivent faire pour s'intégrer dans leur nouvel environnement de travail. En outre, le phénomène semble particulièrement décisif pour les jeunes qui veulent réussir leur insertion dans la vie professionnelle.

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

Cette socialisation prend alors la forme d'une vérification et d'une consolidation de la cohérence de la contribution, au fil des mois et des années.

En ce qui concerne les objectifs visés par la présente étude, et nous avons voulu, en premier lieu, comprendre et analyser le vécu des salariés nouvellement recrutés durant la période d'intégration au sein de l'entreprise Tchén-Lait/Candia tout en s'appuyant sur l'aspect professionnel, et selon les résultats obtenus, cet objectif a été bien réalisé.

Notre deuxième objectif réalisé dans cette étude consiste à découvrir le degré d'importance accordée à la nouvelle recrue au sein de l'entreprise Tchén-Lait/Candia et de savoir si elle investit au profit de ces nouveaux recrutés.

Pour le troisième objectif, il consiste à montrer l'importance du suivi et la nécessité d'accompagnement des nouvelles recrues pendant la période d'intégration, et d'après nos résultats, cet objectif a été accompli.

Notre quatrième objectif, qui était aussi réalisé, était d'éclairer l'ensemble des mécanismes qui permettent à une personne nouvellement formée et recrutée

d'occuper une position stable dans la vie professionnelle.

Notre dernier objectif était de proposer aux dirigeants les stratégies nécessaires à l'intégration professionnelle des nouveaux recrutés. Ces stratégies ont été proposées suivant l'environnement interne de l'entreprise Tchic-Lait/Candia.

Nous retiendrons que les cinq formes de socialisation organisationnelle sont réunies et respectées au sein de notre entreprise, ce qui va minimiser les difficultés et les effets négatifs de socialisation. Car, le fait que le nouveau recruté obéit et s'adapte aux normes de l'entreprise, il va adopter les valeurs du groupe vers lequel il est orienté, il va maîtriser sa tâche réalisée, il aura une clarté de rôle, et il s'adaptera aux normes et aux valeurs qui vont lui permettre une meilleure communication interpersonnelle. Autrement dit, le niveau élevé d'intégration communicationnelle est associé à un niveau élevé d'intégration normative. Ce qui permet un meilleur apprentissage personnel qui converge à une bonne socialisation organisationnelle.

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

Deuxièmement, l'entreprise doit s'intéresser à l'achat de nouveaux équipements pour rendre le travail plus facile aux nouveaux recrutés pour qu'ils s'adaptent rapidement à la tâche qu'ils doivent accomplir et le rôle qu'ils doivent assumer. Et ce, par les formations qui doivent être offertes par cette entreprise aux nouveaux recrutés, par exemple les envoyer dans une autre usine à l'étranger (usine Candia).

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

La liste
Bibliographie

La liste bibliographie :

➤ Les ouvrages :

1. ALBARELLO. L, apprendre à chercher édition De Boeck Université, Paris, 1996.
2. ANAKWE Uzoamaka et GREENHAUS Jeffrey, Effective socialization of employées : Socialization content perspective, *Journal of Managerial Issues*, Fall 1999. Vol. 11. No.3. 315-329.
3. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah université, Alger, 1996.
4. ASHFORD Susan J et BLACK Stewart J, Proactivity during organizational entry : The rôle of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol.81, 199-214.
5. BANDURA Albert, Social Learning Theory, 1977, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. BAUBION Broye, A. & Haajjar, V. (1998), Transitions psychosociales et activités de personnalisation.
7. BAUER Tayla N et Al , Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization , *Journal of Applied Psychology*, 1998. Vol.83. No.1. 72-83.
8. BERGER Peter et LUCKMANN Thomas. The social construction of reality. A treatise of the sociology of knowledge, 1966. Traduction par Méridiens Klincksieck: La construction sociale de la réalité, Paris, 1986.
9. BERTIER. N, les techniques d'enquête , éd Armand Colin, Paris, 2002.
- CHAO GT, O LEARY-KELLY AMWOLF S, KLEIN HJ, GARDNER PD, Organizational Socialization : Its Content and Conséquences, *Journal of Applied Psychology*, 1994. Vol.79. No.5. 730-743.
10. COMER D R, Organizational newcomers' acquisition of information from peers, *Management Communication Quarterly*, 1991, Vol.5, 64-89.
11. DELOBBE Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, Comportement organisationnel, Volume1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005.

12. Delobbe Nathalie, Herbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim, Comportement organisationnel, *Volume1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005.
13. DELPHINE Lacaze, vers une compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, avril 2005.
14. DENIS Segretin, sociologie de l'entreprise, 2^{ème} édition, Nathan, Paris, 1998.
15. DUBAR Claude, la socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, édition Armand colin, 2^{ème} édition revue, 3^{ème} tirage 1998.
16. DURAND Jean-Pierre, Robert Weil, sociologie contemporaine, édition vigot, paris, 1994.
17. EMILIE Bargues, Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE, Communication au XVIIe Congrès de l'AGRH, *le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006.
18. FELDMAN Daniel C et BRETT Jeanne M, Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers, Academy of Management Journal, 1983. Vol.26. No.2. 258-272.
19. FELDMAN Daniel C, A Contingency Theory of Socialization, Administrative Science Quarterly, September 1976, Vol.21. PP433-452.
20. FELDMAN Daniel C, The Multiple Socialization of Organization Members, Academy of Management Review, 1981. Vol.6. No.2. 309-318.
21. FISHER CD, Organizational Socialization : An Integrative Review, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.4, 1986, 101-145.
22. HALL Douglas, Careers and Socialization, Journal of Management, 1987, Vol.13. No.2.
23. JONES Gareth R, Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective, Academy of Management Review, 1983, Vol.8, No.3, 464-474.
24. JONES Gareth R, Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations. Academy of Management Journal, 1986. Vol.29. No.2. 262-279.
25. LACAZE Delphine, Comparaison des Procédures Organisationnelles de Socialisation et des Tactiques Individuelles d'Intégration des Employés, avril 2000, N° 571.
26. LACAZE Delphine, évaluer l'intégration des nouveaux salariés: un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, mai 2003, w.p. n° 588.

27. LACAZE Delphine, *l'apport de concept de socialisation organisationnelle a la gestion de l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprises*, 2^{ème} journée de l'insertion professionnelle.
28. LIONEL Garreau, SERGE Perrot, *Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : un approche sensemaking*, dunod, paris, 2000.
29. Louis M, *Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings*, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25, (1980), pp. 226-251.
30. LUTHANS F et DAVIS T, *Behavioral self-management - The missing link in managerial effectiveness*, *OrganizationalDynamics*, 1979, Vol.8, N°1, 42-60.
31. MILLER Vernon D et JABLIN Fredric M, *Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process*, *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No.1, pp92-120.
32. MOORE Wilbert, *Occupational Socialization*. in Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russell Sage Publication, Rand McNally. 1969.
33. MORRISON E W et BIES R J, *Impression management in the feedback seeking process : A literature review and research agenda*, *Academy of Management Review*, 1991, Vol.16, pp522-541.
34. MORRISON Elisabeth W, *A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*, *Journal of Applied Psychology*, 1993b. Vol.78. No.2. 173-183.
35. MORRISON Elisabeth W, *Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outeomes*, *Academy of Management Journal*, 1993a, Vol.36. 557-589.
36. NATHALIE Delobbe, TANGUY Dulac, *Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues*. N°137.
37. NELSON Debra, *Organizational socialization : A stress perspective* , *Journal of Occupational Behavior*, 1987, Vol.8.
38. NICHOLSON Nigel, *A theory of work rôle transitions*, *Administrative Science Quarterly*, 1984, Vol.29,172-191.
39. OSTROFF Chéri et KOZLOWSKY Steve WJ, *Organizational socialization as a learning process : the rôle of information acquisition* , *Personnel Psychology*, 1992, Vol.45, pp849-874.
40. PERETTI J.M, *GRH*, 10^{ème} édition, dunod, Paris, 2002.

41. RAYMOND Quivy, LUC VAN Campenhoudit, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1995.
42. REICHERS A. E, An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates, Academy of Management Review, 1987, Vol.12, 278-287.
43. ROGER Alain, La gestion des carrières. Encyclopédie du Management, Vuibert, 1992.
SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques. 2 édition, 1977.
44. SAKS Alan M et ASHFORTH Blake E, Proactive socialization and behavioral self-management, Journal of Vocational Behavior, 1996, Vol.48, 301-323.
45. SAKS Alan M et ASHFORTH Blake E, Socialization tactics and newcomer information acquisition, International Journal of Selection and Assessment. January 1997a, Vol.5. No. 1.48-61.
46. SCHEIN Edgar H, Organizational Socialization and The Profession of Management, Industrial Management Review, Winter 1968. Vol.9. PP1-16.
47. TAORMINA Robert J, Organizational Socialization : a multi-domain, continuous process model, International Journal of Selection and Assessment, January 1997. Vol.5. No. 1.29-47.
48. VAN MAANEN John et SCHEIN Edgar H, Toward A Theory of Organizational Socialization, Research In Organizational Behavior, 1979, Vol 1, PP 209-264.
49. VANCOUVER Jeffrey et MORRISON Elizabeth , Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual differences, Organizational Behavior and Human Decision Processes, June 1995, Vol. 62, No.3, 276-285.
50. VATTEVILLE. E, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, éd, Economica, Paris,1995.

➤ Dictionnaires :

- 1-Cadre Dictionnaire Microsoft encarta, Dicos , Microsoft, Corporation, 2009.
- 2-FERREOL Gilles, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, Armand colin, 2004.
- 3-JAUNE Etienne et autres, dictionnaire de sociologie 2^{ème} édition, Hatier, Paris, 1997.
- 4-Lexiques des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000.
- 5-MARTINET. C et autres, lexique de gestion, 6^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003.
- 6-SILEM et autres, Lexique d'économie, 7^{ème} Edition, Paris, 2004.
- 7-Sous la direction de GILL Ferréol, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2004.

8-Sous la direction MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines, 2eme édition, Armand Colin, Paris, 2004.

➤ **mémoires :**

1-BARETTE Lise, Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean, Thèse de Maitrise en gestion des petites et moyennes entreprises, Présentée et soutenue à l'université du Québec à Chicoutimi, 1990.

2-GOUDARZI Kiane, La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : Le cas IKEA, Thèse de doctorat, CERTLOG, Marseille, France, 2005.

3-HENRIET Claire, Culture d'entreprise et motivation des salariés, thèse de maitrises en sociologie des organisations, Université lumière - Lyon 2, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Présentée et soutenue le 6 septembre 2007.

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

5-LANGLOIS Martin, Socialisation du salariat professionnel et transmission de la culture dans les organisations syndicales québécoises, Mémoire présenté et soutenu à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître es sciences (M.Sc.) en sociologie, Université de Montréal, Canada, 2007.

6-GAGNÉ Marie, Identité et rapport au travail : Des différences persistantes selon le milieu social, Thèse de maîtrise en sociologie du travail et d'organisation, présentée et soutenue à l'université Laval, Québec, Canada, 2009.

7-PERROT Serge, L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles. Thèse de doctorat, soutenue à l'université Paris Dauphine, 2000.

➤ **revues :**

1-LACAZE Delphine, vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, 2^{ème} Revue de gestion des ressources humaines Juin 2005, N°2, Paris.

2-LIVIAN Y.F & Baret C, Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens Travail et Emploi, (2002), n° 91, Paris.

➤ **Les sites internet :**

- 1- www.cairn.info/l-identite-au-travail-9782724605594.htm
- 2- www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/maulini/.../sem-rech-hugues.pdf
- 3- www.priceminister.com/s/claude+dubar
- 4- www.ifres.ulg.ac.be/capaes_appe_cours_.pdf
- 5- www.uky.edu/eushe2/.../Bandura2001CD.pdf
- 6- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/d%C3%A9finition>
- 7- http://www.uquebec.ca/edusante/mentale/imples_apprentissage.htm
- 8- http://www.uquebec.ca/edusante/mentale/imples_valeurs.htm

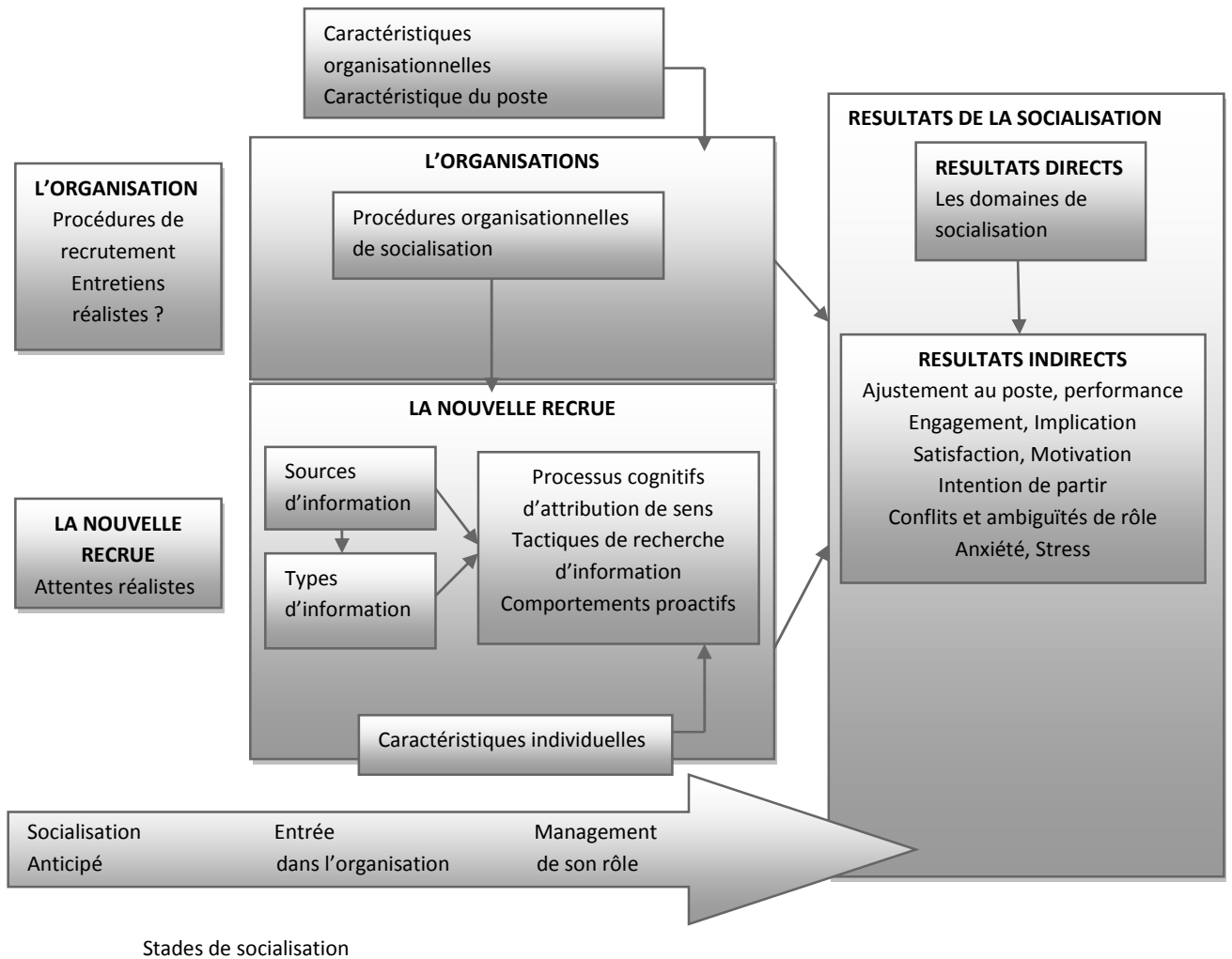
Annexes

Annexe N°2 : Types de cultures de relations au travail selon Sainsaulieu (1977)¹ :

Modèles de culture	Retrait	Fusion	Négociation	Affinité
NORMES DE RELATIONS				
<i>Entre collègues</i>				
Quantité d'amis	-	+	+	-
Quantité affective des relations	-	+	+	+
Qualité cognitive	-	-	+	+
<i>Dans le groupe de pairs</i>				
Expérience de groupe	-	+	+	-
Décision unanimité	-	+	-	-
Décision démocratique	-	-	+	-
Séparatisme	+	-	-	+
<i>Dans la relation hiérarchique</i>				
Souhait d'un chef désigné	+	+	-	+
Style de commandement				
-autoritaire				
-libéral	-	+	-	-
-réglementaire	-	-	-	+
<i>Dans le rapport du leader</i>				
Acceptation d'un leader				
Style charismatique	-	+	+	-
Style expert et culturel	-	+	-	-
	-	+	+	-
Principales valeurs vécues dans le travail	Loi, règles, économie, activités extérieures	Masse, unité, camaraderie, lutte	Métier, débat, collectif	Personne « esprit maison » relation affective

¹SAINSAULIEU Renaud, *sociologie de d'entreprise*, 2eme édition, presses de sciences po et dalloz, 1997, p203.

Annexe N° 3 : Schéma récapitulatif de la littérature sur la socialisation organisationnelle¹



¹ www.caireinfo.com/pdf. LACAZE Delphine, *les tactiques d'intégration*, N°04, 2000.

Entretien de recherche

Dans le cadre de la réalisation d'une recherche en sociologie des organisations et des RH, ayant pour thème : la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, nous vous soumettons à cet entretien, en vous garantissant l'anonymat pour laquelle, nous sollicitons votre objectivité. Les réponses seront exploitées dans un cadre strictement scientifique.

I/ Les données personnelles :

1. L'âge.
2. Le sexe.
3. Diplôme et année d'obtention.
4. Année de recrutement.
5. La catégorie socioprofessionnelle.
6. Service (direction) d'affectation.

II/ Questions relatives à la maîtrise de la tâche:

7. Comment vous trouvez les tâches que vous assumez à Tchiv-Lait/Candia ?
8. Rencontrez-vous des problèmes dans votre travail? Si Oui quels genres de problèmes ?
9. Recevez-vous des conseils de la part de qui pendant l'exécution de vos tâches? Si Oui dites si ces conseils sont bénéfiques pour la maîtrise de la tâche.
10. Comment vous effectuez votre tâche ?
11. Dans le cas où vous trouvez des difficultés dans votre tâche qu'est-ce que vous faites ?

III/ Questions relatives à la clarté de rôle:

12. Au début de votre recrutement est-ce que votre rôle est clair au sein de Tchiv-Lait/Candia ? Sinon pourquoi ?
13. Votre formation vous a-t-elle aidé dans la précision de votre rôle ? Si Oui, dites comment ?
14. Comment évaluez-vous votre façon de travailler ?
15. Comment trouvez-vous votre rôle au sein de l'entreprise ?
16. Vous voyez-vous capable d'assumer un rôle plus important dans votre entreprise ?

IV/ Questions relatives à l'intégration dans l'équipe de travail :

17. Êtes-vous bien intégré dans le groupe ? Si c'est Oui pourquoi ?
-Et combien de temps vous a-t-il fallu ?
18. Comment souhaitez-vous travailler seul ou en groupe ? Pourquoi ?
19. Comment considérez-vous vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques ?
20. Comment considérez-vous vos relations avec vos collègues du même niveau hiérarchique ?
21. Avez-vous des difficultés à 'exprimer votre opinion au sein de votre groupe ? Si c'est non pourquoi ?

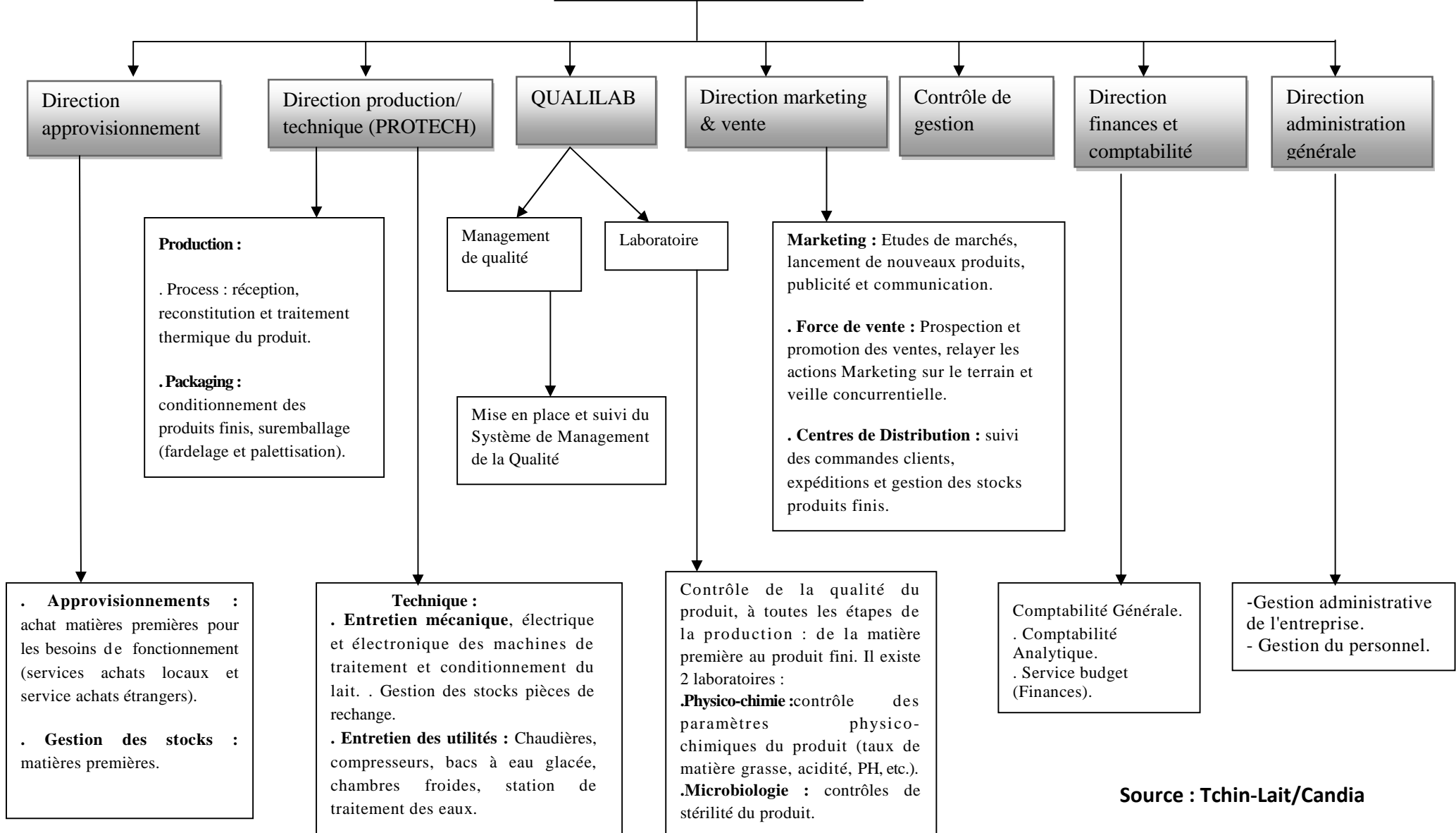
V/Questions relatives à la connaissance et à l'adhésion aux valeurs organisationnelles :

22. Quelles sont les valeurs encouragées par l'entreprise Tchic-Lait /Candia ?
23. Pouvez-vous citer les valeurs auxquelles vous accordez plus d'importance ? Pourquoi ?
24. Les valeurs de l'entreprise ont 'elles facilité votre intégration au sein de votre groupe ? Si c'est Non, pourquoi ?
25. Ya t-il une adéquation entre vos valeurs individuelles et celles de l'entreprise Tchic-Lait/Candia ? Si c'est Oui, pourquoi ?

VI/Questions relatives à l'apprentissage personnel et aux exigences de poste occupé:

26. Avez-vous déjà travaillé? Dans quel contexte?
27. Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous ?
..... Moisannée(s)
28. L'apprentissage que vous avez acquis vous à t'il aider dans la réalisation de vos tâches actuelles ? Si c'est Non, pourquoi ?
29. Quelles sont les exigences de votre poste de travail actuel ?
30. Etes vous adapté à ces exigences? Si c'est Non, pourquoi ?
31. Pensez-vous que votre travail actuel contribue au développement de votre apprentissage personnel ? Sinon pourquoi ?

DIRECTION GENERALE



Source : Tchir-Lait/Candia