

PROCESSUS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET INTEGRATION CHEZ
LES JEUNES

APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE DES ORGANISATIONS

TAZI Youssra

Université Mohammed V - FLSH

Rabat, Maroc

taziyoussra01@gmail.com

La Revue Marocaine de Psychologie – RMPSY – 01 /11 /2018

www.rmpsy.com

Introduction :

La présente étude a un intérêt pour analyser les relations existantes entre le processus de socialisation organisationnelle et d'intégration, identifier l'émergence de ces processus et déterminer les stratégies adoptées par une entreprise marocaine à l'effet de fidéliser ses nouvelles recrues. Alors, est-il pertinent de montrer l'existence d'une relation entre les processus de socialisation organisationnelle et d'intégration des jeunes membres en cours d'insertion professionnelle ?

En effet, le phénomène de «socialisation organisationnelle» constitue l'un des champs d'études interdisciplinaires d'actualité qui suscite une grande attention à l'échelon international, de la part des chercheurs et praticiens, du fait qu'il renvoie aux processus psychosociaux de transmission de plusieurs atouts tels que ; des savoirs, rôles, comportements, valeurs, et attitudes appropriées dans un groupe social. D'autant plus qu'il se caractérise par une certaine dynamique et un enrichissement notable, se manifestant par des réalisations d'un grand nombre de recherches scientifiques, en particulier dans la psychologie sociale.

En outre, ce processus est devenu un enjeu majeur pour tout développement socio-économique et organisationnel. A ce titre, pour un nouveau salarié, l'entrée dans un secteur organisationnel constitue une période stressante et angoissante, notamment lorsqu'il se met devant l'incertitude occasionnée par l'ambiguïté des objectifs et attributions fixés. A fortiori qu'il cherche à se situer, communiquer, acquérir des savoirs et s'initier aux tâches et activités dévolues à son poste.

Cette phase a pour finalité d'offrir aux jeunes recrues une opportunité pour leur détermination, implication professionnelle et évolution dans la carrière, avant d'être un élément coopérant au développement organisationnel de l'entreprise.

Dans la continuité, la socialisation organisationnelle est donc un processus psychosocial aux facettes multiples définie par (Feldman, 1976) comme un processus dynamique par lequel les employés passent du statut d'outsider à celui de membres participant et efficace.¹

A travers la contexture théorique de cet article, on souhaite mettre en claire le processus de socialisation organisationnelle tout en évoquant les étapes fondamentales avec durées afférentes et ses influences sur les attitudes et comportements des nouveaux arrivés en cours d'insertion professionnelle.

1. La socialisation organisationnelle : Quelques Fondements théoriques :

1.1. Le phénomène de socialisation organisationnelle

Dans le monde dynamique du travail, l'apparition de ce concept relève d'un champ plus ou moins large, englobant les sphères humaine, psychosociale, organisationnelle et managériale, etc.

En premier lieu, il est primordial de définir ce concept, de l'analyser minutieusement, de le distinguer par rapport à d'autres notions voisines et de signaler ses caractéristiques et principaux stades, tout en se penchant sur le cadre théorique de la psychologie sociale. La définition de la socialisation organisationnelle ne fait pas consensus ; raison pour laquelle on trouve de multitudes approches et cadres référentiels divergents, dus aux critères d'ancrage, d'appartenance de chaque théoricien et leurs méthodes de recherche.

Selon Van Maanen et Schein, ce concept est défini comme suit : « l'acquisition des connaissances sociales et des savoirs faire nécessaires pour assumer un rôle particulier ». ²

Notant qu'elle permet de maîtriser un rôle donné en milieu de travail à partir du fait d'assimiler, d'apprendre des savoirs et savoir-faire ainsi que de comprendre profondément la culture d'une organisation. (Louis, 1980).³

Dans cette perspective, ce processus décrit une continuité dans la phase de transition d'une nouvelle recrue à celui du membre participatif et efficace pour éviter tout départ primitif ou tout conflit et le renforcer afin d'aboutir à un rendement croissant, ainsi qu'il est axé sur des stratégies qui ont pour intérêt d'optimiser l'intégration des jeunes recrues, à les rendre enfin satisfaits, innovants, créatifs et productifs. Il vise aussi à faire manier les bouleversements de carrière, à améliorer la situation socioprofessionnelle et psychologique des employés ainsi qu'à faire établir et développer des relations d'échange avec les confrères (anciens et cadets) du même organisme pour avoir une certaine cohésion. (Claude Louche, en 2012, 2015) ; Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000),(2001) ; LACAZE D. (2005),(2007).

Les recherches montrent que l'individu et l'organisation jouent chacun leur rôle dans ce processus. En ce sens, l'étude de ce phénomène peut jouer un rôle déterminant dans la gestion de la carrière et le renforcement des productifs dans la

¹Feldman, D.C. (1976). « **A contingency theory of socialization, Administrative Science Quarterly** », vol. 21, pp. 433-437. Dans : Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « **Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle** ».Édition De Boeck.

² Perrot, Serge. « Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle: Etat de l'art et perspectives. » Management international, HEC Montréal, 2009, 13 (4), pp.115-128. Voir : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00743180/document>

³ Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.

mesure où l'organisation peut avoir une certaine visibilité sur ses ressources et leurs compétences, lacunes et contributions.

De sa part, (Schein, 1968), disait que ce phénomène peut notamment faciliter l'ajustement des individus à leur contexte organisationnel en permettant la transmission des valeurs et les normes d'une culture organisationnelle spécifique. ⁴

Fisher (1986)⁵, note bien que la socialisation organisationnelle se concentre sur l'assimilation des méthodes de travail, des compétences et des qualifications du travail, modes de pensée distinctif à une organisation donnée .

De plus, une socialisation réussie et bien établie est synonyme de performance, motivation, satisfaction, réalisation de soi et engagement, etc. Alors qu'un échec peut coûter cher que le recrutement de la personne concernée. Pour le salarié, les enjeux sont autant financiers que psychosociaux ; à titre d'exemple : une socialisation bien structurée telle que l'organisation des sessions de formation est moins stressante pour la nouvelle recrue, vu qu'elle influence également sa perception à l'égard des conflits et l'ambiguïté des rôles, plus que le développement de certains mécanismes d'ajustement et d'adaptation.

A ce propos, le processus de socialisation organisationnelle passe par trois étapes essentielles afin de faire socialiser les employés, les stades de ce phénomène atteignent leurs attitudes et leurs performances.

Plusieurs chercheurs ont essayé de distinguer les phases du processus de socialisation et chacun d'eux a illustré le contenu de chaque étape à sa manière, en effet, Emery(1990)⁶ et Feldman(1981)⁷ ont considéré que l'individu doit être socialisé en suivant trois étapes : la socialisation anticipée, la socialisation active et l'intégration.

-Le premier niveau est celui de la « socialisation anticipée », il débute avant l'embauche de la recrue au sein de la firme ; cette étape est l'occasion de s'adapter à l'environnement prédominant au sein de l'établissement dont elle dure normalement un mois (Fabre, 2005)⁸.

- Le second niveau, consiste sur « l'entrée effective dans l'organisation » ou « la socialisation active », représente une autre étape entière qui dure environ six mois⁹. De plus, elle est décisive pour le nouvel employé, car elle se caractérise par la dissimilitude de ses valeurs personnelles et celles de l'organisation.

-Le troisième niveau, d'une durée de douze mois, appelé « intégration » ou « management des rôles » ou «Adaptation », est le prolongement des deux phases antérieures.

1.2.L'intégration comme un indicateur de socialisation organisationnelle réussie :

⁴ Schein, E. (1968). Organizational Socialization and The Profession of Management », *Industrial Management Review*, Winter, vol. 9, pp. 1-16. Dans l'article de : Perrot, Serge « Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, HEC Montréal, 2009, 13 (4), pp.115-128.

Voir : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00743180/document>

⁵ FISHER C. (1986), "Organizational Socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145

⁶ Emery, Y. (1990), Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation, *Humanisme et entreprise*, n°179, pp 9-22.

⁷ Feldman, D.C. (1981), The Multiple Socialization of Organization Members, *Academy of Management Review*, 6, 2, 309-318.

⁸ Fabre C. (2005), Décentralisation à la française, critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion, Toulouse : LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1.

⁹ Lacaze D. (2002), Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser, *Entreprises et Carrières*, n°875.

Il est évident de s'interroger sur l'apport d'étude de l'intégration en terme de socialisation organisationnelle qui détermine les stratégies de gestion de carrière dans chaque entreprise privée ou publique. Afin de mieux cerner les concepts clés avec lesquels nous travaillons, il est introduit les définitions de ceux-ci pour établir leurs significations et liens qu'ils entretiennent.

Ce concept interpelle l'adoption d'une stratégie et conception des rôles durant toute phase à l'effet de permettre à la jeune recrue de chercher à résoudre les conflits liés à sa position d'une part et à sa vie professionnelle et privée d'autre part ; c'est pour cela les entreprises sont tenues à mieux gérer l'intégration de leurs salariés, via la mise en place d'actions couvrant l'enjeu de ce phénomène en totalité.

Drolet et ses coll(1996), ont préféré décrire cette phase par le terme « transition professionnelle » car c'est une période qui se caractérise par la construction ou la déconstruction.¹⁰

Alors que Patricia (2007), note qu'il s'agit d'un processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel celui-ci apprend son rôle dans l'organisation.¹¹

Selon Feldman (1981), « l'intégration est considérée comme le stade le plus intense de la socialisation organisationnelle ».¹²

L'intégration professionnelle est étroitement liée à l'entrée de l'individu dans une organisation, là où il commence à éprouver un certain engagement pour son nouveau environnement de travail, comme il doit être accepté de la part de ses collègues à dessin de tisser des relations avec eux, afin de renforcer par la suite la motivation à travers une ambiance et des conditions adéquates privilégiant un équilibre effectif au sein de l'organisation.

Par ailleurs, il est judicieux d'explicitier les liens entre la socialisation organisationnelle et l'intégration constituant les deux processus fortement imbriqués dans un contexte social dynamique où le travail occupe une place prépondérante.

A ce titre et pour garantir l'intégration, la nouvelle recrue déploie plusieurs tactiques et stratégies individuelles qui contribuent d'une manière positive à obtenir un rôle proactif. Parmi les tactiques individuelles que nous pouvons distinguer :

1.2.1. La recherche d'information :

La recherche d'information apparaît comme un champ passionnant et intéressant dans les travaux réalisés sur les comportements proactifs des nouvelles recrues. On ne peut pas nier que l'arrivée pour la première fois dans une organisation (ou dans un poste de travail) est une période difficile à vivre et à gérer, eu égard à une forte incertitude que les nouvelles recrues cherchent à dépasser par l'acquisition d'informations (Morrison, 1993 ; Feldman & Brett, 1983).¹³

¹⁰ DROLET, Jean-Louis, René PELLETIER et Marcel MONETTE, « un regard dialectique sur l'expérience de transition études-travail », Revue des sciences de l'éducation, vol XXII, no 1, 1996, pp. 97-118.

¹¹ Patricia Vaux (2007), « Socialisation Organisationnelle , Pour Intégrer ET Fidéliser », Propos de Delphine LACAZE, Maître de conférence en GRH à l'IAE d'Aix-en-Provence, recueillis par Pauline RABILLOUX, N° 875 d'Entreprise & Carrières, voir : <http://emploiestaca.over-blog.com/article-12944866.html>

¹² Feldman, D.C. (1981). « The Multiple Socialization of Organization Members », Academy of Management Review, vol. 6, n°2, pp. 309-318.

¹³ Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle ». Édition De Boeck. P : 283.

Dans cette perspective, les tactiques individuelles dépendent particulièrement du type d'information recherché ; tels que la technique qui repose sur l'exécution du travail, le développement des habiletés et des qualités opérationnelles sans négliger qu'ils souhaitent à leur tour à recevoir des « feedbacks », en terme d'évaluation du niveau de performance et d'efficacité (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Miller & Jablin, 1991 ; Ashford, 1986 ; Ashford & Cumming, 1985).¹⁴

Egalement, pour pouvoir s'intégrer, les nouveaux salariés sollicitent l'information de type relationnel et politique, basée sur la communication active, l'acceptation et le respect des codes de conversation au sein du groupe. Quant aux informations normatives et organisationnelles ayant trait aux normes, valeurs, culture et procédures de l'organisation, elles se montrent moins essentielles aux nouvelles recrues que les autres.

Ensuite, la démarche opportune pour les nouveaux salariés est d'identifier la source d'information la mieux adaptée et la plus fiable, pouvant être interpersonnelle par les (supérieurs, collègues parrains, éventuellement clients et fournisseurs) ou bien non interpersonnelle (documents écrits et fichiers électroniques...). Les chercheurs se sont focalisés sur l'effet socialisateur des informations d'origine interpersonnelle ; avant de s'adresser à une personne, les nouvelles recrues évaluent leur niveau d'expertise, leur pouvoir, accessibilité et la qualité de relation avec la personne considérée (Vancouver & Morrison, 1995).¹⁵

Morrison (1993) montre de plus que la recherche active d'information a un effet positif sur le niveau de connaissance de quatre domaines de socialisation, en l'occurrence : maîtrise des tâches, clarification du rôle, acculturation et intégration sociale.¹⁶

1.2.2. Autres comportements proactifs

Il est indispensable de signaler l'apparition de quelques comportements proactifs chez les personnes en phase d'intégration, il s'agit notamment de l'expérimentation, l'auto-management, développement de relations avec les membres de l'organisation, 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 globalement utilisés.

Cette expérimentation est primordiale pour l'acquisition du savoir-faire ; une étude qualitative menée par Lacaze (2001) a montré 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.¹⁷

Ainsi, l'expérimentation est fortement liée à la tactique d'auto-management en vue de l'utiliser dans la vie organisationnelle. Ce qui consiste à exercer sur soi-même une certaine influence pour se motiver et adopter quelques comportements requis. (Manz et Snyder, 1983).¹⁸

Chaque tactique comporte quelques avantages et inconvénients, confirmés par certains paradoxes constatés au niveau des résultats d'études scientifiques. S'agissant du premier point et si les tactiques d'observation et d'expérimentation

¹⁴ Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle ». Édition De Boeck. P : 283.

¹⁵ Vancouver, J. & Morrison, E. (1995). « Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual Differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June, vol. 62, n° 3, pp. 276-285.

¹⁶ Morrison, E. (1993). « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 557-589.

¹⁷ Lacaze, D. (2001a), « Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Économie et des Sciences, Aix-Marseille III (IAE).

¹⁸ Manz, C. & Snyder, C. (1983). « Systematic self-management : How resourceful entrepreneurs meet business challenges... and survive », *Management Review*, October, pp. 68-73.

contribuent à la maîtrise et à la clarté de la tâche, elles sont aussi reliées au stress (Ostroff& Kozlowski, 1992). Quant au second point, les résultats de Morrison (1993) montrent que la recherche active d'informations est positivement corrélée à la satisfaction et à la performance au travail. Mais elle est négativement corrélée à l'intention d'abandonner, alors qu'Ashford et Black (1996) montrent que la recherche active d'informations sur les règles et les procédures de l'organisation, est négativement associée à la satisfaction au travail ; état de fait qui laisse présager la non appréciation de l'information par les nouveaux salariés : difficile à trouver (ambiguïtés de rôle).¹⁹

1.3. Insertion Professionnelle :

Le concept d'insertion professionnelle renvoie à un processus dynamique, temporel et décrit comme une transition entre la théorie et la pratique, considéré ainsi un procédé d'intégration à un nouveau champ professionnel. E.Haddiya (2014), le définit comme une « notion qui recouvre un processus plus long et plus complexe, étant donné qu'il remplace aujourd'hui le simple placement qui débouche directement sur l'embauche»²⁰ ; D'après le dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation (1994)²¹, l'insertion professionnelle est définie comme "le processus d'accès à l'emploi, qui renvoie donc à la capacité d'effectuer avec succès la transition entre l'école et le marché de travail".

Selon ces définitions, nous pouvons déduire que la notion d'insertion professionnelle constitue un processus psychosocial dynamique qui renvoie aux questions de transition, d'investissement et de transformation successive d'un jeune diplômé en membre actif appartenant à une organisation ou entreprise donnée.

Lorsque l'individu vient à assimiler et à apprendre les tâches liées à son poste, il est nécessaire de lui inculquer les règles et aspects de l'organisation et l'accompagner par la suite afin de corriger les lacunes de compréhension des tâches et du processus, comme il faut l'inciter à multiplier les efforts relationnels et lever l'ambiguïté dans son rôle, en facilitant ainsi son intégration dans l'organisation²². (A voir la figure ci-après)

¹⁹ Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle ». Édition De Boeck. P : 287.

²⁰ Haddiya .E, « Jeunesse, éducation et changement Social » , éd : RABAT NET ; 2014

²¹ Mamadou Gando BARRY, « Devenir professionnel des diplômés du système universitaire guinéen : étude exploratoire à partir des diplômés de l'Université de Conakry », Maîtrise en Sociologie 2003 , Université de Montréal .voir :http://www.memoireonline.com/12/07/803/m_devenir-professionnel-diplomes-systeme-universitaire-guineen-conakry12.html

²² Delphine Lacaze, « Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle » : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution, Université d'Aix-Marseille III le 15 décembre 2001

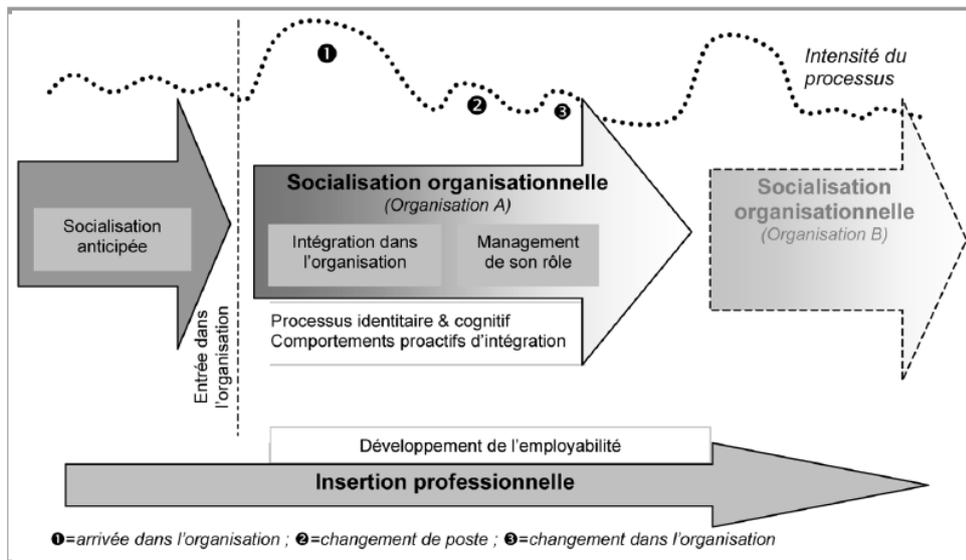


FIGURE1 : Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle²³ de D.Lacaze(2005)

2. Problématique de l'enquête

Dans la présente étude, on s'est focalisé sur la compréhension du processus de la socialisation organisationnelle et ses dimensions ainsi que sur la prise de connaissance des différentes stratégies optées par les nouveaux employés pour mieux s'insérer et d'éviter tout genre d'incertitude pouvant perturber le rôle confié au sein de l'entreprise. De prime abord, nous avons posé comme question fondamentale : « Est-ce qu'il y a une relation entre les processus de socialisation organisationnelle et l'intégration des jeunes membres en cours d'insertion professionnelle ? ». Ensuite, autour de cette question, on a formulé des questions subsidiaires :

- Est-ce que la formation sur la culture organisationnelle contribue à l'intégration et le renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes membres ?
- Est-ce que la formation en termes de règlement interne aboutit à l'intégration et au renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes membres ?
- Y-a-t-il un lien entre le processus de socialisation organisationnelle et les tactiques individuelles d'intégration des jeunes employés, moins expérimentés ?

Pour nos hypothèses sont relatives à la socialisation organisationnelle, l'intégration et l'insertion professionnelle chez les jeunes employés d'un Office marocain. Le cadre général de ces hypothèses repose sur le modèle disciplinaire de la psychologie sociale.

- Hypothèse générale : on admet qu'il existe une relation entre les processus de socialisation organisationnelle et l'intégration des jeunes membres en cours d'insertion professionnelle.
- Hypothèse 1 : On suppose que l'organisation des sessions de formation continue, en matière de culture organisationnelle contribue positivement à l'intégration et le renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes employés.

²³ Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle ». Édition De Boeck. P : 291.

- Hypothèse 2 : Il paraît que l'organisation des sessions de formation continue en matière de règlement interne concourt positivement à l'intégration et le renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes cheminots.
- Hypothèse 3 : on stipule l'existence d'une relation significative entre le processus de socialisation organisationnelle et les tactiques individuelles des jeunes cheminots moins expérimentés.

Méthodologie :

Présentation et analyse des résultats :

2.1. Outils de collecte des données :

D'après cette recherche, nous avons opté pour une étude mixte à caractère anonyme, basée sur deux techniques d'investigations (entretien semi-directif et questionnaire), correspondant à l'objectif principal visant la compréhension et l'identification des trois processus psychosociaux "socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle".

2.2. Échantillon de la recherche :

Au début, l'échantillon de l'étude était constitué de 70 fonctionnaires (cadres, ingénieurs, administrateurs, etc) relevant des divers services, qui ont été contactés au cours de cette recherche par l'entremise des responsables. Cependant et lors de la phase de recueil et d'exploitation des résultats, nous avons constaté des réponses manquantes ce qui nous oblige, par la suite, à l'élimination de dix questions.

2.3. Identifications des jeunes recrues :

L'étude a été menée sur deux échantillons distincts selon la tranche d'âge (20 à 28ans) et (28 à 37ans) avec une dominance des jeunes (63,3%) et tendance des hommes (58,3%) par rapport aux femmes (41,7%). Pour le critère de la catégorie professionnelle, les cadres sont les plus concernés (63,3%), suivi par les agents de maîtrise et les encadrants (28,3% et 8,3%). De point de vue expérience, les collaborateurs (66,7%) ont une ancienneté de 1 à 5 ans dans le poste, alors que le reliquat ayant 5 ans et plus dans la fonction (18,3%). Dans ce panel d'étude, 37/60 éléments ont passé entre 1 à 5 ans au sein de l'entreprise, secondés par (14) qui ont 5 ans et 9 pour les débutants moins d'un an.

2.4. Aspects Organisationnels

Tableau 4 : Communication des valeurs selon la catégorie professionnelle

Tableau croisé Communication des valeurs / Catégorie Professionnelle

Communication des valeurs	Catégorie Professionnelle			Total
	Cadre	Encadrent d'études	Agent de maîtrise	
Oui	24	3	10	37
	63,16%	60%	58,80%	100,0%
Non	14	2	7	23
	36,84%	40%	41,2%	100,0%
Total	38	5	17	60
	63,34%	8,33%	28,33%	100%

Nous constatons que la communication des valeurs varie d'une catégorie professionnelle à une autre. Concernant les cadres, le tableau confirme qu'ils communiquent leurs valeurs (~63,13%), alors que les agents de maîtrise sont en deuxième position avec (~58,80%) et négligeable pour le reste.

- **Tableau 5** : la réception continue des feedback selon les tranches d'âges

Tableau croisé Tranches d'âges / La réception continue des feedback			
Tranche d'âge	La réception continue des feedback		Total
	Oui	Non	
De 20 à 28 ans	23	15	38
	60,5%	39,5%	100,0%
De 28 à 37 ans	16	6.	22
	72,7%	27,3%	100,0%
Total	39	21	60
	65,0%	35,0%	100,0%

La réception continue des feedback pour la tranche d'âge de 20 à 28 ans est appréciable selon le tableau (~60,5%), aussi, même constatation pour la tranche d'âge 28 à 37 ans mais avec une valeur de (~72,7%). La majorité des jeunes ont confirmé la réception continue des feedback.

Tableau 6 : l'apport des sessions de formations en culture Organisationnelle

L'apport des sessions de formations en Culture Organisationnelle	Effectifs	Pourcentage
D'accord	48	80,0%
Pas forcément	7	11,7%
Pas d'accord	5	8,3%
Total	60	100,0%

La plupart de personnes interrogées (soit 80%) estime que les sessions de formation en matière de culture organisationnelle contribuent positivement à l'intégration et à la consolidation du sentiment d'insertion professionnelle.

4.2. Intégration :

Tableau 7 : le sentiment d'intégration selon l'ancienneté dans l'entreprise

Tableau croisé Ancienneté dans l'entreprise / Sentiment d'intégration dans l'Organisation				
Ancienneté dans l'entreprise	Sentiment d'intégration dans l'Organisation			Total
	Oui	En cours	Non	
[0 ; 1 [4	3	2	9
	44,4%	33,3%	22,2%	100,0%
[1 ; 5 [19	16	2	37
	51,4%	43,2%	5,4%	100,0%
5 et plus	13	1	0	14

	92,9%	7,1%	0,0%	100,0%
Total	36	20	4	60
	60,0%	33,3%	6,7%	100,0%

Les jeunes ayant une ancienneté dans l'entreprise allant de 1 à 5 ans (~51,4%), arrivent à éprouver le sentiment de leur intégration dans l'entreprise par rapport à ceux qui ont passé moins d'un an dans l'établissement (~44,4%).

4.3. Socialisation Organisationnelle :

Tableau 8 : l'apport des sessions de formation en règlement interne

L'apport des sessions	Effectifs	Pourcentage
D'accord	41	68,3%
Pas forcément	11	18,3%
Pas d'accord	8	13,3%
Total	60	100,0

Une grande partie des interrogés (soit 68.3%) témoigne que les sessions de formation, en matière de règlement interne concourent à une intégration aisée et à un sentiment d'insertion professionnelle satisfaisant.

4.4. Insertion Professionnelle :

Tableau 9 : Sentiment d'insertion Professionnelle

Sentiment d'insertion	Effectifs	Pourcentage
Oui	31	51,7%
En cours	26	43,3%
Non	3	5,0%
Total	60	100,0

Plus que la moitié des interrogés (~51,7 %) atteste qu'ils ont un sentiment d'insertion professionnelle, mais ~43,3% n'éprouvent pas cette sensation et les 5% restants n'ont pas cette impression.

Tableau 10 : Les stratégies d'insertion professionnelle adoptées au sein de l'Office :

Les avis	Effectifs	Pourcentage
<i>Avis positif</i>	23	38,3%
<i>Avis Neutre</i>	25	41,7%
<i>Avis Négatif</i>	12	20,0%
Total	60	100,0

Les pourcentages sont presque équivalents, même si pour les neutres il est de (~41,7%). C'est à dire que les stratégies d'insertion professionnelle adoptées au sein de l'Office sont plus au moins positives.

La corrélation entre les deux variables (Intégration et insertion professionnelle) :

- Dans le but de vérifier l'existence des liens de relation entre les deux variables (Intégration et insertion professionnelle), nous avons effectué une analyse de corrélation de Pearson :

		Sentiment d'intégration dans l'Organisation	Sentiment d'insertion Professionnelle
Sentiment d'intégration dans l'Organisation	Corrélation de Pearson	1	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
Sentiment d'insertion Professionnelle	Corrélation de Pearson	,642**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Les résultats d'analyse de corrélation ont montré qu'il y'a un coefficient de corrélation significatif au niveau 0,01 entre nos deux variables ; ($r = 0,64$). De ce fait, on peut dire que ces deux variables se rapprochent positivement.

3. Discussion des résultats

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre de l'approche psychosociale, il nous a permis de recueillir de nombreuses données relatives aux divers aspects et facteurs de socialisation organisationnelle, d'intégration et d'insertion professionnelle. Les résultats (80%) ont confirmé qu'il y a une relation significative entre les sessions de formation, axées sur la culture organisationnelle et la favorisation du sentiment d'intégration et d'insertion professionnelle des jeunes recrues. Ensuite et suivant l'analyse quantitative, nous avons déduit que le taux de réponses atteint un seuil important et positif probant ainsi la deuxième hypothèse ; « les actions de formation qui se rapporte sur le règlement interne ont un effet considérable sur la capacité d'intégration et d'insertion professionnelle" (68.3%). Ces deux dernières variables ont été étudiées par une analyse de corrélation de Pearson, ayant montré l'existence d'un lien positif.

En ce qui concerne la troisième hypothèse concernant la liaison entre le processus de socialisation organisationnelle et les tactiques individuelles d'intégration des jeunes, moins expérimentés. Nous avons ressorti, par le biais de l'analyse du contenu, qu'elles sont amplement associées dans le sens où les jeunes salariés développent plusieurs stratégies individuelles d'intégration, lors des sessions de formation grâce au processus d'acquisition et au partage d'expérience ; ce qui facilite plus ou moins la tâche de la recherche d'informations aux niveaux technique, hiérarchique, organisationnel ou politique, etc. Ainsi que la favorisation des tissages des liens relationnels entre les collaborateurs.

Dans cette optique, une étude a été menée dans un cadre général par Guerfel-Henda et ses col, (2012) sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues chez les jeunes ayant plusieurs profils et travaillant dans des secteurs d'activités différents, spécialement des responsables des ressources humaines et des chefs d'entreprises en vue d'identifier les tactiques les plus développées et déployées selon le type de procédure de socialisation organisationnelle utilisée par l'organisation qui les a accueillis.

Les résultats ont montré l'inexistence d'une meilleure procédure de socialisation clairement formalisée ou totalement informelle, car chaque contexte organisationnel a sa propre politique interne de gestion de ressources humaines, sa culture, et ses normes organisationnelles. Cependant, les procédures organisationnelles de

socialisation ont un effet direct sur les tactiques individuelles des jeunes recrues, notamment dans la phase de connaissance de l'entreprise et de tissage des liens sociaux²⁴.

De plus, le rôle proactif des nouvelles recrues dans le processus de socialisation se résume dans l'apparition d'un ensemble de tactiques individuelles d'intégration classées en 3 catégories comme suit :

- La recherche d'informations consiste à expérimenter, observer et demander ;
- Le développement de relations sociales ;
- Les tactiques mettant en jeu des mécanismes mentaux comprennent les activités cognitives de mémorisation et de structuration de l'information, l'auto-management et le développement de visions positives²⁵.

Dans un sens similaire, la recherche bibliographique a permis de faire un éclairage théorique bien adapté avec l'analyse et de signaler l'intérêt majeur des actions de formation sur l'intégration et l'insertion professionnelle.

En effet, ces résultats rejoignent l'étude antérieure menée par (D.Lacaze, 2005), axée sur la compréhension des processus d'intégration par la validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés exerçant des emplois peu qualifiés. Les résultats ont montré que les tactiques individuelles sont utilisées de manière séquentielle par les nouvelles recrues, et elles permettent ainsi d'améliorer le niveau de socialisation dans quatre domaines qu'influencent positivement la performance au travail. (Maîtrise des tâches de son travail, clarté de son rôle, intégration sociale, connaissance de son organisation)²⁶.

Par ailleurs, nous avons conclu que l'intégration est un processus d'apprentissage organisationnel facilité par un parrain bien choisi, qui s'engage pour aider la nouvelle recrue à définir le modèle adéquat à sa profession et auquel elle pourra s'identifier.

A ce titre, plusieurs recherches ont identifié des effets positifs du parrainage sur la socialisation des nouveaux embauchés. (Feldman et Bolino, 1999)²⁷.

Les travaux de Perrot (2009), adoptent une vision plus large, en considérant la socialisation organisationnelle ne se limitant pas seulement aux tactiques et pratiques mises en œuvre par les organisations, mais elle concerne aussi les comportements proactifs à savoir : l'expérimentation, l'auto-management, le développement des relations avec les membres d'organisation, la négociation de changement dans le travail et les visions positives, qui sont des acteurs de leur propre socialisation²⁸. Ce qui signifie que le phénomène de socialisation organisationnelle est duallement lié aux stratégies individuelles d'intégration des nouvelles recrues.

²⁴ Guerfel-Henda, S., et col, (2012), « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, Cairn info, N° 4. <http://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>

²⁵ Lacaze, D., (2001), « Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution », Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille. <http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Documents%20%20Delphine%20Lacaze/Th%C3%A8se%20Socialisation%20Lacaze%202001.pdf>

²⁶ Lacaze, D. « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2005, pp.19-35 (avril mai juin). <halshs-00101926>.

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00101926>

²⁷ Feldman , Daniel C ., et Bolino , Mark , C., « the impact of on site mentoring on expatriate socialization : a structural equation modeling approach », The International Journal of Human Resource Management ,1999 (February),54-71.

²⁸ Perrot, S. (2009), « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », Article publié dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2009, n°72. https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/674/Socialisation_organisationnelle_Perrot.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Une étude réalisée par Christine Poplimont et Maéva Duchène "2013" dans le contexte français auprès de onze structures d'insertion par l'activité économique au sujet de « l'insertion professionnelle, socialisation des jeunes français (sans qualification) » et formation par alternance, vise de cerner les difficultés pouvant rencontrer cette population, dans leurs différentes stratégies de recherche et d'accès à l'emploi. Les résultats découlant ont montré que la mise en œuvre de la pédagogie par alternance a des effets divers sur l'insertion des sujets, notamment dans les sessions de formation pratique²⁹.

²⁹ Maéva Duchène et Christine Poplimont, « Insertion professionnelle, socialisation des jeunes français « sans qualification » et formation par alternance », *Éducation et socialisation* [En ligne], 34 | 2013, mis en ligne le 05 décembre 2013, consulté le 28 octobre 2016. URL : <http://edso.revues.org/460> ; DOI : 10.4000/edso.460.

Conclusion :

Cette étude a permis de mettre en lumière les facteurs déterminants de la socialisation organisationnelle et les dimensions fondamentales de l'intégration, chez les jeunes recrues. Parallèlement, elle illustre les divers apports et limites de cette recherche, tout en signalant la complexité du contexte et la méconnaissance constatée des rôles et mandats de psychosociologue.

Dans cette entreprise, l'intégration fait l'objet d'une politique formelle engageant la hiérarchie. Cependant, il se trouve comme toute organisation face à un ensemble de défis relatifs à la conception des programmes d'intégration, au choix des outils et techniques de fidélisation du personnel ainsi qu'aux stratégies d'implication.

A cet égard, l'étude menée a pris en compte, les définitions des termes de socialisation organisationnelle, d'intégration et d'insertion professionnelle. Ainsi, nous avons exposé quelques principaux modèles théoriques inspirés des travaux de : Van Maanen et Schein (1980), Laflamme (1993), Feldman (1981), (Lacaze 2005). Ces canevas avaient un apport qui favorise d'avantage la compréhension minutieuse des liens unissant nos variables d'étude.

En conséquence et à la lumière des diverses analyses (qualitative et quantitative) des données recueillies, il est remarqué que nos hypothèses ont été vérifiées :

-Selon l'analyse quantitative, les formations formelles contribuent étroitement dans l'intégration et l'insertion professionnelle des jeunes recrues.

- D'après l'analyse qualitative, les tactiques individuelles d'intégration chez les jeunes se développent d'une manière substantielle lors des sessions de formation grâce au processus et de partage d'expérience avec les anciens employés expérimentés.

En somme, l'élaboration de ce travail de recherche est passée par quelques difficultés, à savoir : lors des séances d'entretiens la majorité des interrogées, ne donne pas de réponses aux questionnaires présentés et pour certains, ils annoncent des explications insuffisantes, situation qui n'est pas sans conséquence sur les résultats des statistiques élaborés à l'issue de cette action.

Aussi le temps alloué à cette opération d'entretien est restreint pour permettre de couvrir une grande partie des personnels de l'Office, d'un autre côté l'indisponibilité de certains a influencé aussi négativement cette opération, à cause du resserrement de la période, bien entendu qu'on n'a pas eu l'occasion de rencontrer les absents et les indisponibles durant cet espace-temps pour bénéficier des leurs réponses.

Par ailleurs, le manque d'articles ayant trait au sujet et la pénurie de documentations et ouvrages se rapportant à la relation entre l'intégration et la socialisation organisationnelle, ont ainsi affecté l'étude, du fait qu'ils généraient des insuffisances en matière d'argumentaire dans la présente étude. D'un autre côté des idées pourraient être traitées avec incomplétude et par un effort qui se traduit par l'alliance entre plusieurs pensées extraites d'un ou plusieurs documents afin d'aboutir à un résultat.

Enfin, la réflexion autour des résultats de cette présente étude reste relative du fait qu'elle ne cible pas une population large et qui doit être prolongée dans un projet d'étude approfondie, axé sur des pistes de recherche plus pertinentes, et l'adoption d'une méthodologie holistique (qualitative et quantitative) basée sur des outils de mesure unifiés afin de pousser les résultats et repérer quelques pistes d'intervention.

Références :

- ◆Damien Collard, (2011), « Une « déviance » à double tranchant, entre désordres et innovations le cas des agents d'ambiance de la SNCF », Annales des Mines - Gérer et comprendre (N° 105), p. 4. <http://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2011-3-page-8.htm>
- ◆DROLET, Jean-Louis, René PELLETIER et Marcel MONETTE, « un regard dialectique sur l'expérience de transition études-travail », Revue des sciences de l'éducation, vol XXII, no 1, 1996, pp. 97-118.
- ◆Delobbe Nathalie, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle ». Édition De Boeck. P : 283, 287,291.
- ◆ Emery, Y. (1990), Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation, Humanisme et entreprise, n°179, pp 9-22.
- ◆Fabre C. (2005), Décentralisation à la française, critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion, Toulouse : LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1.
- ◆Feldman, D.C. (1976). « A contingency theory of socialization, Administrative Science Quarterly », vol. 21, pp. 433-437. Dans : Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac, (2005), « Comportement organisationnel - Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle ». Édition De Boeck.
- ◆Feldman, D.C. (1981), The Multiple Socialization of Organization Members, Academy of Management Review, 6, 2, 309-318.
- ◆Feldman , Daniel C ., et Bolino , Mark , C., « the impact of-on site mentoring on expatriate socialization : a structural equation modeling approach », The International Journal of Human Resource Management ,1999 (February),54-71.
- ◆Guerfel-Henda, S., et col, (2012), « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, Cairn info, N° 4. <http://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>
- ◆Haddiya .Elmostafa, (2014) : « Jeunesse, éducation et changement Social » , éd : RABAT NET.
- ◆Jones, G R (1986), « socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizations », Academy of management journal
- ◆Julian Mischi DES « PAYSANS » CHEZ LES CHEMINOTS : Sorties partielles de l'agriculture et logiques distinctives en milieu industriel, Sociétés contemporaines, 2014/4 N° 96, p. 109-136. <http://www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2014-4-page-109.htm>
- ◆Lacaze, D. (2001), « Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Économie et des Sciences, Aix-Marseille III (IAE).
- ◆Lacaze D. (2002), Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser, Entreprises et Carrières, n°875.

- ◆Lacaze, D. (2005). « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, pp. 19-35. <halshs-00101926>. : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00101926>
- ◆Louis, M.R. (1980). *Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- ◆Maéva Duchène et Christine Poplimont, « Insertion professionnelle, socialisation des jeunes français « sans qualification » et formation par alternance », *Éducation et socialisation [En ligne]*, 34 | 2013, mis en ligne le 05 décembre 2013, consulté le 28 octobre 2016. URL : <http://edso.revues.org/460> ; DOI : 10.4000/edso.460.
- ◆ Mamadou Gando BARRY, « Devenir professionnel des diplômés du système universitaire guinéen : étude exploratoire à partir des diplômés de l'Université de Conakry », *Maîtrise en Sociologie 2003*, Université de Montréal .voir : http://www.memoireonline.com/12/07/803/m_devenir-professionnel-diplomes-systeme-universitaire-guineen-conakry12.html
- ◆Manz, C. & Snyder, C. (1983). « Systematic self-management: How resourceful entrepreneurs meet business challenges... and survive », *Management Review*, October, pp. 68-73.
- ◆Morrison, E. (1993). « Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 557-589.
- ◆ Morrison, E. (1995). « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, November, vol. 9, n° 2, pp. 131-155.
- ◆Perrot, Serge.(2009). « Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle : Etat de l'art et perspectives. » *Management international*, HEC Montréal, 2009, 13 (4), pp.115-128.Voir : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00743180/document>
- ◆ Perrot, S. (2009), « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », Article publié dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2009, n°72.
https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/674/Socialisation_organisationnelle_Perrot.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- ◆POPLIMONT C., (2011) « La pédagogie de l'alternance questionnée par la formation à la sécurité routière, Habilitation à Diriger les Recherche », Université de Toulouse le Mirail, 2011b. <https://edso.revues.org/460#authors>
- ◆Schein, E. (1968). *Organizational Socialization and the Profession of Management* », *Industrial Management Review*, winter, vol. 9, pp. 1-16. Dans l'article de : Perrot, Serge « Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, HEC Montréal, 2009, 13 (4), pp.115-128.Voir : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00743180/document>
- ◆Vancouver, J. & Morrison, E. (1995). « Feedback inquiry: the effect of source attributes and individual Differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June, vol. 62, n° 3, pp. 276-285.
- ◆Vaux Patricia ; (2007), « Socialisation Organisationnelle, Pour Intégrer et Fidéliser », *Propos de Delphine LACAZE*, Maître de conférence en GRH à l'IAE d'Aix-en-Provence, recueillis par Pauline RABILLOUX, N° 875 d'*Entreprise & Carrières*, voir : <http://emploiestaca.over-blog.com/article-12944866.html>.
- ◆Verrières, M. (1993). « *Formation Emploi* », Coll. Théories, Cujas, Paris.