

NOM :

Prénom :

Matricule :

Filière d'études :

REMERCIEMENTS

En préambule, je tiens à adresser mes remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation ce travail.

En premier lieu, je tiens à exprimer ma gratitude à Monsieur Frédéric Schoenaers, mon promoteur, pour sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de l'élaboration de ce travail de fin d'étude,

Ensuite, je remercie Madame Jocelyne Robert et Monsieur Jean-Marie Dujardin, pour avoir accepté d'être membre du jury et pour le temps qu'ils ont accordé à la lecture du mémoire,

Je remercie également l'équipe des Ressources Humaines de l'entreprise Eloy, de m'avoir donné les moyens de réaliser ce travail, de même que tous les collaborateurs qui ont accepté de m'accorder un entretien, de leur temps et leur précieuse collaboration ayant permis l'aboutissement de cette recherche,

Enfin, j'adresse ma profonde reconnaissance à ma famille et mes amis pour leur soutien, leurs encouragements, leurs conseils et leur aide. Je remercie, plus particulièrement, Victorine pour la relecture du travail.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
I. CONTEXTUALISATION	7
1. L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION.....	7
1.1 <i>Définition de l'accueil et l'intégration</i>	7
1.2 <i>Les enjeux et objectifs du processus d'intégration</i>	9
1.3 <i>Les étapes et pratiques du processus d'intégration</i>	13
2. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	16
2.1 <i>Définition du concept</i>	16
2.2 <i>Les procédures de socialisation organisationnelle</i>	18
2.3 <i>Les tactiques individuelles de socialisation</i>	20
2.4 <i>Les étapes de la socialisation organisationnelle</i>	21
2.5 <i>Les domaines de la socialisation organisationnelle</i>	22
3. LE RÔLE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION	24
3.1 <i>Définition du rôle du responsable hiérarchique</i>	25
3.2 <i>Description des dix rôles du responsable hiérarchique</i>	25
3.3 <i>Le rôle du responsable hiérarchique dans le processus d'intégration</i>	28
4. HYPOTHÈSES DE NOTRE RECHERCHE	29
II. MÉTHODOLOGIE	30
1. DÉMARCHE QUALITATIVE ET DÉDUCTIVE	30
2. MÉTHODE DE RECUEIL DES DONNÉES	31
2.1 <i>Entretiens semi-directifs</i>	31
2.2 <i>Guide d'entretien</i>	31
2.3 <i>Le choix du terrain et l'échantillon</i>	32
2.4 <i>Réalisation des entretiens</i>	34
3. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	35
III. DONNÉES EMPIRIQUES	36
1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ELOY.....	36
1.1 <i>L'histoire</i>	36
1.2 <i>Les secteurs d'activités</i>	38
1.3 <i>La configuration</i>	39
1.4 <i>Le département des ressources humaines</i>	40
2. DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION AU SEIN D'ELOY	40

2.1	<i>La préparation de l'accueil et de l'intégration</i>	41
2.2	<i>L'accueil</i>	42
2.3	<i>L'intégration</i>	43
2.4	<i>Le suivi de l'intégration</i>	44
2.5	<i>Les enjeux de l'intégration pour Eloy</i>	45
3.	LES DOMAINES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	46
3.1	<i>Le domaine du travail</i>	46
3.2	<i>Le domaine relationnel</i>	48
3.3	<i>Le domaine organisationnel</i>	50
4.	L'INFLUENCE DU RÔLE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE	52
5.	CONCLUSION DES DONNÉES EMPIRIQUES	54
IV.	RÉSULTATS	56
V.	DISCUSSION ET CONCLUSION	58
BIBLIOGRAPHIE		61

INTRODUCTION

Intégrer une nouvelle entreprise est un moment crucial dans la vie d'un travailleur. Durant cette période, le travailleur ressent de la joie et de l'enthousiasme, mais également du stress et de l'anxiété. Celui-ci doit faire face à des exigences d'adaptation et d'intégration, qui ne sont pas aussi explicites qu'elles ne pourraient paraître. En tant que nouveau collaborateur, il doit apprendre les tâches liées à son nouveau poste, comprendre le fonctionnement de son équipe de travail, adapter son comportement aux nouvelles situations ainsi que s'identifier aux valeurs de l'entreprise. Toutes ces étapes constituent une phase d'apprentissage durant laquelle la nouvelle recrue va s'intégrer à l'aide d'un processus d'accueil et d'intégration mis en place par l'entreprise. Les entreprises ont donc un rôle à jouer au sein de l'intégration de leurs nouveaux membres, elles doivent mettre en place un processus d'accueil et d'intégration afin d'aider les nouveaux collaborateurs à se socialiser dans son nouvel environnement de travail. L'intégration d'une nouvelle recrue n'est donc pas uniquement dépendante de sa propre volonté.

Hormis l'aide précieuse que les entreprises donnent au nouveau collaborateur, l'utilisation d'un processus d'accueil et d'intégration permet d'assurer les enjeux qui se cachent derrière ce processus. De nos jours, les entreprises ont, désormais, conscience des objectifs liés à l'accueil et l'intégration d'une nouvelle recrue. Cette prise de conscience s'explique au travers du marché du travail qui est dans un tournant dû aux changements du contexte sociodémographique et économique. Ceux-ci causent des départs massifs en retraite, des carrières plus nomades de la nouvelle génération, des pénuries de nombreux secteurs, une perte de compétences, des évolutions technologiques, etc. Cette réalité inquiète les employeurs sur la pérennité de leur entreprise, ils réfléchissent davantage aux coûts et aux investissements liés aux recrutements et au *turnover*. Une des réflexions en vue de limiter les coûts de recrutements et de *turnover* est la fidélisation des meilleurs collaborateurs. Les entreprises réalisent un réel placement, nous pouvons parler d'investissement sur l'humain comme l'expliquent Cadin et al. (2007) au niveau des formations. La première étape d'un processus de fidélisation commence avant tout par une bonne intégration. Nous voyons ici l'importance des enjeux liés à l'accueil et l'intégration, et l'impact qu'ils ont sur d'autres dimensions de la gestion des ressources humaines d'une entreprise.

Dans le cadre de notre travail, nous tenterons de répondre au mieux à notre question de recherche : *comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent-ils au sein de l'entreprise Eloy ; le responsable hiérarchique joue-t-il un rôle dans le processus d'accueil et d'intégration ?* Cette question a été longuement retravaillée au fur et à mesure de nos lectures. Dès lors, elle constituera notre questionnement de recherche tout au long de notre travail. Afin d'y répondre, nous avons émis deux hypothèses, qui se sont construites à l'aide des divers articles et ouvrages que nous avons lus et synthétisés. Celles-ci seront présentées à la suite de notre partie contextualisation.

Pour la réalisation de cette recherche, nous nous sommes concentrée sur le terrain d'enquête qui a constitué notre lieu de stage durant l'année académique 2018-2019, l'entreprise Eloy implantée à Sprimont. Ce stage nous a permis de travailler sur différentes missions RH, l'une d'entre elles concernait le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs. Cette mission était concrète et émanait d'un besoin réel, c'est pourquoi le sujet de l'accueil et de l'intégration a retenu tout notre intérêt.

Nous avons organisé notre travail en différentes parties afin d'être claire et structurée pour répondre au mieux à notre question de recherche. Tout d'abord, nous présenterons la première partie du travail, la contextualisation, afin de fournir une vision globale de notre problématique. Elle se compose de quatre chapitres, le premier définira les termes « accueil » et « intégration », et présentera les différentes étapes et enjeux de ceux-ci. Le second précisera le concept de socialisation organisationnelle en abordant les définitions, les procédures, les tactiques, les étapes et les domaines de socialisation organisationnelle. Le troisième se concentrera sur le rôle du responsable hiérarchique dans le processus d'intégration. Et le dernier chapitre exposera nos hypothèses.

La seconde partie s'articulera autour de notre méthodologie. Nous préciserons la manière dont nous avons procédé afin de réaliser notre étude. Nous préciserons la démarche méthodologique empruntée. Ensuite, nous expliquerons notre méthode de recueil des données, et notre méthode d'analyse des données.

Nous arrivons à la troisième partie de notre recherche, dans celle-ci nous évoquerons la partie empirique de notre travail constituant en une mise à plat des données récoltées. Nous y présenterons, dans un premier temps, notre terrain de recherche. Ensuite, nous développerons les étapes de l'accueil et de l'intégration au sein d'Eloy. De plus, nous analyserons notre terrain à l'aide des concepts mobilisés dans la revue de littérature. Nous concluons nos données empiriques dans un cinquième chapitre.

Dans la quatrième partie, nous présenterons les résultats de notre travail. Nous répondre à nos hypothèses et à notre question de recherche.

La cinquième et dernière partie de notre travail est notre conclusion, dans celle-ci nous tenterons de répondre à une question additionnelle qui a émergé lors des résultats de notre recherche. Nous développerons notre réponse sous forme de discussion afin de conclure ce travail de recherche.

I. CONTEXTUALISATION

Nous entrons dans la première partie de notre mémoire, la mise en contexte. Cette partie sera divisée en trois chapitres. Tout d'abord, nous introduirons l'accueil et l'intégration. Ensuite, nous expliquerons le concept de la socialisation organisationnelle qui sera le concept clé de notre mémoire. Par la suite, il nous permettra d'analyser notre terrain, il sera donc largement détaillé. Enfin, nous nous pencherons sur le rôle du responsable hiérarchique, et de l'influence qu'il a dans le processus d'intégration.

1. L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

L'accueil et l'intégration forment une étape cruciale dans la vie d'une nouvelle recrue, comme dans celle de l'entreprise. Cette étape a pour but d'aider le nouveau collaborateur à faire ses premiers pas dans son nouvel environnement de travail. Du côté de l'entreprise, elle ne doit pas être négligée, car cette étape a des conséquences sur la fidélisation de son personnel et donc sur sa pérennité. Le premier chapitre de cette partie contextualisation sera, tout d'abord, consacré à la définition de l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur au sein d'une entreprise. Ensuite, nous nous pencherons sur les enjeux que celles-ci engendrent pour les deux parties. Une troisième section sera vouée aux stratégies d'intégration. Pour terminer, nous détaillerons les étapes clés que nous retrouvons dans un processus d'accueil et d'intégration.

1.1 Définition de l'accueil et l'intégration

Il est à présent temps de mettre des mots sur les termes « accueil » et « intégration ». Nous retrouvons une première définition dans le dictionnaire Larousse, nous pouvons y lire, premièrement : « accueil : Action et manière d'accueillir, de recevoir quelqu'un, quelque chose » et ensuite : « Intégration : action d'intégrer ; fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose » (Le Grand Larousse, 2016). L'environnement de notre recherche étant le milieu en entreprise, nous pouvons dire que l'accueil et l'intégration forment le processus par lequel un travailleur s'approche d'une organisation et en devient membre, par l'adoption des valeurs et des normes du système social de celle-ci. L'intégration est un terme fortement utilisé, de nombreux auteurs l'emploient et le définissent à travers le concept de la socialisation organisationnelle (Lacaze 2010). L'intégration est donc liée au concept de socialisation organisationnelle, ou autrement dit, « la façon dont les entreprises socialisent leurs collaborateurs » (Lacaze, 2010 : 2). Nous reviendrons sur la définition de ce concept dans le deuxième chapitre de notre contextualisation.

Pour revenir sur l'accueil et l'intégration, nous retrouvons d'autres définitions qui caractérisent ces concepts. Tout d'abord, nous pouvons citer la définition que font Dolan et ses collègues. Ceux-ci

définissent l'accueil d'un nouveau collaborateur comme suit : « L'accueil consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et ses collègues » (Dolan et al. 2008 : 202). Ensuite, ils définissent l'intégration de la façon suivante : « Le processus d'intégration informe le nouvel employé sur la culture et les normes organisationnelles, ce qui l'aide à devenir plus efficace » (Dolan et al., 2008 : 203).

Fisher (1996), lui s'attarde sur un aspect plus relationnel de l'accueil. Ainsi, il décrit l'accueil comme « n'étant pas une finalité en soi, mais seulement la première phase du lien social ; c'est ce dernier qui donne tout son sens à l'accueil. Cette phase ritualisée, voire protocolisée n'est pas sans conséquence sur la relation qu'elle inaugure » (Fisher, 1996, cité par Formarier : 44).

Ensuite, Lacaze et Perrot (2010) spécifient l'intégration selon quatre axes de définition, qui selon eux, permettent d'autres angles de compréhension. La première partie de leur définition de l'intégration nous renvoie à différents auteurs, dont Schein (1986), Feldman (1976), Louis (1980) qui définissent le concept qui s'y rapporte, celui de socialisation organisationnelle. Ce premier axe de leur définition nous intéressera plus loin dans notre mise en contexte.

La seconde partie de la définition, quant à elle, fait référence à l'intégration selon l'action managériale que définit Lacaze (2007) dans un précédent article. « L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courtes durées » (Lacaze, 2007, cité par Lacaze et Perrot, 2010 : 2). Cette définition s'appuie sur la notion d'accompagnement et de compréhension du nouvel emploi et de l'environnement dans lequel il se trouve. Elle relève également la notion de fidélisation et d'efficacité qui sont deux enjeux du processus d'accueil et d'intégration.

La troisième partie de la définition soulève les conséquences attendues de l'intégration. « Une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc., et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc. » (Lacaze et Perrot, 2010 : 3).

La quatrième partie de la définition est basée sur le contenu de l'intégration, c'est-à-dire la nature des processus, l'apprentissage et l'intériorisation, et les domaines de socialisation que nous développerons dans le deuxième chapitre. Dans cette dernière partie, Lacaze et Perrot (2010) définissent l'intégration : « comme l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de

trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et le contexte organisationnel) » (Lacaze et Perrot, 2010 : 3). L'apprentissage est un élément du processus d'intégration qui est repris dans de nombreuses définitions, cependant l'intériorisation est souvent laissée de côté alors que ce facteur a toute son importance. L'intériorisation est le fait d'accepter, de s'identifier et d'absorber les normes, la culture, les valeurs de l'organisation et de l'équipe de travail (Lacaze et Perrot, 2010).

À travers les quelques définitions que nous avons ciblées ci-dessus, il est important de prendre conscience que ces deux concepts, l'accueil et l'intégration, constituent deux phases distinctes du processus dit « processus d'accueil et d'intégration ». L'accueil se situe en amont, représentant la première phase d'un lien social qui peut avoir des conséquences sur l'intégration, qui se situe, elle, en aval du processus d'accueil et d'intégration. Nous suivons donc la représentation de Lacaze et Perrot (2010), en distinguant les deux concepts dans notre recherche.

1.2 Les enjeux et objectifs du processus d'intégration

Nous allons décrire les enjeux de l'intégration à travers les trois domaines du concept de socialisation organisationnelle. Ces domaines seront développés dans le deuxième chapitre de cette partie contextualisation. Ici, ils seront uniquement utilisés afin de structurer les différents enjeux de l'intégration, selon le point de vue du nouveau collaborateur d'une part, et celui de l'entreprise de l'autre. Nous nous penchons sur l'opinion des deux parties, car celles-ci sont souvent divergentes. Comme nous le montre l'étude de D'Andria (1995 : 76-81, cité par Lacaze et Perrot, 2010), les perceptions du nouveau collaborateur et de l'entreprise ont tendance à s'éloigner les unes des autres.

1.2.1 Les enjeux de l'intégration pour le nouveau collaborateur

Nous soulignons divers enjeux pour le nouveau collaborateur qui entre dans une entreprise. Les premières semaines voire les premiers mois ne sont pas simples à vivre. L'intégration demande beaucoup d'efforts, d'ajustements, et elle génère du stress et des remises en question. Trouver sa place, comprendre son rôle et son travail, s'adapter à son nouvel environnement demande une grande énergie.

- **Domaine du travail**

Le facteur travail est clairement l'un des domaines de socialisation essentiels. Au-delà de l'image employeur ou de la bonne entente, le nouveau collaborateur est intégré dans une organisation afin d'apprendre un métier et donc de réaliser un travail (Lacaze et Perrot, 2010). Ce domaine demande avant tout, de l'accompagnement. Durant la période d'intégration, la nouvelle recrue doit apprendre son nouveau travail et les ficelles du métier, celui-ci a donc besoin d'être épaulé et accompagné. L'absence d'accompagnement de la part des membres de son équipe de travail est une source d'anxiété. Si cette absence provient de son responsable hiérarchique, cela augmente considérablement, car celui-ci est une précieuse source d'information (Lacaze et Perrot, 2010). En effet, les retours sur le travail accompli sont

primordiaux pour le nouveau collaborateur. Grâce à ces *feed-back*, il se construit des repères afin de juger la qualité de son travail.

Un second élément retenu dans ce domaine est la reconnaissance. Afin de progresser, la nouvelle recrue a besoin d'un minimum de reconnaissance dans la nature de son travail. Mais également, une reconnaissance de sa personne et de son apprentissage. De plus, il est important de le laisser déployer ses compétences personnelles. Le nouveau collaborateur apprend son nouveau travail, mais il apporte aussi certaines compétences, qu'elles soient techniques ou humaines. Il faut donc prendre en compte l'intérêt du nouveau collaborateur, et ne pas négliger la valeur ajoutée qu'il apporte à l'équipe.

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/tensions vécues
Accompagnement dans l'apprentissage des ficelles du métier (savoir-faire techniques, habitudes, fonctionnement, codes, jargon, règle du jeu...).	Le travail confié n'utilise pas pleinement les compétences (perçues) de la personne (« tension individu/rôle »).
Accès à l'information nécessaire pour réaliser la mission confiée.	Les informations sont difficilement accessibles et insuffisamment partagées (« tension d'accès à l'information »).
Équilibre vie professionnelle/vie personnelle	La charge de travail et/ou les horaires de travail sont perçus comme excessifs et débordent trop souvent sur la vie privée.

FIGURE 1 : SYNTHÈSE POUR LE DOMAINE DU TRAVAIL (LACAZE et PERROT, 2010 : 29)

- Domaine relationnel

Dans ce domaine, le responsable hiérarchique et les collègues de travail jouent un rôle important. Se sentir intégré dans l'équipe de travail est, ici aussi, une source de reconnaissance. La bonne ambiance, la bonne entente entre chaque personne, l'esprit d'équipe est un facteur de socialisation. C'est important pour le nouveau collaborateur de se sentir incorporé et accepté dans le groupe. De plus, ces bonnes relations avec les collègues de travail sont une opportunité d'avoir accès à des informations sur le travail à réaliser, des conseils et astuces précieux pour simplifier la compréhension ou la réaliser de la tâche (Lacaze et Perrot, 2010).

Le responsable hiérarchique, quant à lui, se doit de faire la différence entre la nouvelle recrue et un membre habile de l'équipe dans sa façon d'évaluer, de sanctionner et d'encourager. En effet, le nouveau collaborateur n'est pas encore entièrement opérationnel, il a besoin d'apprentissage et de reconnaissance. Il doit apprendre d'une part le fonctionnement son nouveau travail, comme nous l'avons expliqué ci-dessus, mais également celui de son équipe et le *management* de son responsable. Il doit mettre en place des stratégies afin d'être reconnu par ceux-ci. Si dans son évaluation, le responsable

hiérarchique ne prend pas en compte ces facteurs, apprentissage et reconnaissance, il risque d'installer des tensions et des malentendus au sein de la relation. Et les difficultés perçues au travers de mauvaises relations sont génératrices d'un sentiment de non-reconnaissance. Ce sentiment est largement lié au décalage entre les efforts du nouveau collaborateur et l'évaluation des résultats de travail par le responsable hiérarchique (Lacaze et Perrot, 2010).

À travers, ses collègues de travail ou le responsable hiérarchique, le nouveau collaborateur est donc à la recherche de soutien. Un soutien social qui permet l'intégration, et développe le sentiment d'appartenance à une équipe. La nouvelle recrue tente de s'identifier au groupe à l'aide des relations positives qu'elle noue avec les individus de son nouvel environnement de travail.

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/tensions vécues
Recevoir un soutien, une solidarité des collègues.	La personne recrutée fait face à des difficultés dans ses relations avec ses collègues ou son manager. Il s'agit de difficultés relationnelles, voire de conflits. C'est le plus souvent avec le manager que la tension est la plus fortement ressentie (« tension individu/ensemble de rôle »).
Avoir le sentiment d'être accueilli, de pouvoir rencontrer les gens.	
Trouver une bonne ambiance de travail.	

FIGURE 2 : SYNTHÈSE POUR LE DOMAINE RELATIONNEL (LACAZE et PERROT, 2010 : 30)

- **Domaine organisationnel**

Ce domaine est essentiel, c'est à travers celui-ci que sont transmises la culture, les valeurs, les normes et les références communes au nouveau collaborateur. Cependant, celui-ci est souvent peu sollicité par le nouveau collaborateur dans ses stratégies de socialisation. Lacaze et Perrot (2010) expliquent cela par l'urgence de développer les deux premiers domaines, à savoir être rapidement opérationnel et créer des liens avec son équipe de travail. De plus, il est moins aisé de comprendre les subtilités de ce domaine, malgré la présence de sources formelles comme des présentations officielles. Le facteur organisationnel est appréhendé à travers les discussions informelles et l'interprétation que chacun en fait. Il demande donc un décodage sur le long terme.

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/tensions vécues
Connaître et comprendre la culture de l'entreprise.	Un décalage est perçu par l'individu entre son fonctionnement et l'ambiance générale de l'entreprise, en particulier la façon d'interagir avec les autres. C'est un premier élément de découverte de la culture de l'entreprise (« tension individu/climat »).
Se sentir en adéquation avec l'ambiance générale dans les relations de travail.	

FIGURE 3 : SYNTHÈSE POUR LE DOMAINE ORGANISATIONNEL (LACAZE et PERROT, 2010 : 31)

1.2.2 Les enjeux de l'intégration pour l'entreprise

L'intégration des nouveaux collaborateurs est un sujet d'actualité au sein des entreprises. Celles-ci ont, désormais, conscience des enjeux qui se cachent derrière ce processus. Le marché du travail est dans un tournant, dû aux changements du contexte sociodémographique et économique : départ massif en retraite, carrière nomade de la nouvelle génération, pénurie de nombreux secteurs, perte de compétences, évolutions technologiques ... Cette réalité engendre une réelle prise de conscience au sein des entreprises, qui appréhendent les coûts et les investissements liés aux recrutements et au *turnover*.

Quel que soit le contexte économique des entreprises, celles-ci doivent mettre la priorité sur le succès de leurs recrutements. En effet, leur objectif est de fidéliser les nouveaux collaborateurs, tout en minimisant les coûts (Lacaze et Perrot, 2010). Or la réussite d'un recrutement « ne dépend pas uniquement des outils de sélection, ceux-ci ne sont pas suffisants même s'ils sont aujourd'hui très élaborés » (Igalens et Roger, 2007 : 118). Nous voyons ici toute l'importance de ce processus qui joue un rôle primordial dans les mois qui suivent l'entrée du nouveau collaborateur. Durant cette période, ce dernier va apprendre les différentes facettes de son nouveau métier, s'intégrer dans son équipe de travail et s'imprégner de la culture et des valeurs de l'entreprise. L'attitude et les comportements de la nouvelle recrue vont donc être influencés par la qualité de la socialisation, ce qui va impacter indirectement la performance de l'organisation.

Dans leur ouvrage, Lacaze et Perrot (2010) identifient, en fonction des trois domaines de socialisation, quatre catégories d'enjeux pour les entreprises : communiquer, fidéliser, créer un réseau interne et faciliter la prise de poste. Le tableau ci-dessous permet d'expliquer synthétiquement les quatre objectifs principaux des pratiques d'intégration.

Domaines de socialisation	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	Faire connaître et comprendre l'entreprise
		Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)
		Renforcer la cohésion
		Sensibiliser à la dimension « groupe »
	Fidéliser	Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur
		Réduire le <i>turnover</i> de l'entreprise
		Donner de la visibilité sur des parcours possibles
		Favoriser le sentiment d'appartenance
		Développer la confiance

Relationnel	Créer un réseau interne	Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter métiers et international
		Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), créer un esprit de promotion
		Faire connaître la nouvelle génération aux managers
Travail	Faciliter la prise de poste	Rendre opérationnel, former au métier
		Développer la performance au travail

FIGURE 4 : OBJECTIFS DES PROGRAMMES D'INTÉGRATION (LACAZE et PERROT, 2010 : 34)

Ces quatre objectifs représentent les grandes lignes des programmes d'intégration, avec des spécificités en fonction du contexte de l'entreprise. Nous pouvons remarquer des points de similitude avec les besoins des nouveaux collaborateurs, mais également souligner l'absence de certaines variables. L'une des principales attentes de nouveau collaborateur, que l'on retrouve dans plusieurs domaines de socialisation, est la reconnaissance (Lacaze et Perrot, 2010). Cette variable n'est pourtant pas abordée dans les objectifs du processus d'intégration des entreprises.

1.3 Les étapes et pratiques du processus d'intégration

Dans la théorie, nous retrouvons différentes façons d'agencer les étapes du processus d'accueil et d'intégration. Nous allons ici rassembler une partie de ces pratiques afin de réaliser une synthèse des éléments essentiels, sans pour autant prétendre l'exhaustivité. Nous avons découpé le processus en cinq temps, chacun reprenant différentes étapes clés. Notre raisonnement se base en partie sur l'ouvrage de Bourhis (2007) et celui de Lacaze et Perrot (2010).

- Recrutement

Le recrutement serait l'une des premières étapes du processus d'intégration. Lors des entretiens d'embauche, les premiers contacts entre l'entreprise et la nouvelle recrue constituent un premier pas de socialisation. À l'occasion de ces échanges, le candidat reçoit une description générale de l'organisation de l'entreprise, et celle-ci se fait une première idée du potentiel futur collaborateur qu'elle a devant elle. C'est à ce moment-là qu'une première alchimie se fait, ou pas.

La sélection du candidat est une étape du processus beaucoup plus concret, car nous savons désormais que nous allons accueillir et intégrer dans l'entreprise prochainement. Lors de cette étape, il est intéressant de fournir un ensemble de premières informations pratiques, sans pour autant submerger

la nouvelle reçue. Les aspects administratifs peuvent également être donnés afin d'alléger la paperasse lors des premiers jours d'entrée en service.

- Pré accueil

Afin d'accueillir correctement le nouveau collaborateur, il est nécessaire de préparer son arrivée. L'élaboration d'une *checklist* peut aider les acteurs concernés par l'intégration à planifier et n'oublier aucun moment clé du processus. La préparation de l'accueil et l'intégration passent par la planification d'un espace de travail, la programmation d'un PC, la commande de vêtement de travail, etc.

De plus, pour une bonne intégration, il est important d'annoncer l'arrivée du nouveau collaborateur aux membres de l'entreprise. Une annonce est alors publiée sur l'intranet, envoyée par mail ou sur tous autres moyens de communication. Une photo peut également être ajoutée afin de mettre un visage sur la description du nouvel arrivant. Dans cette étape, il est également indispensable de prévenir la nouvelle recrue de l'heure et la date de son premier jour.

- Accueil

La première étape de l'accueil est la rencontre du premier jour. C'est le rôle du responsable hiérarchique d'accueillir le nouveau membre, et de le présenter à son équipe de travail. En plus de son équipe, la nouvelle recrue peut rencontrer les collègues avec qui il sera en relation, d'anciens membres, la direction, ses potentiels clients, etc. L'entreprise doit s'assurer de mettre en place des moments de rencontre et d'échange. La dimension sociale de l'intégration joue une place importante, elle est l'une des premières variables explicatives de la réussite d'une intégration.

Dans un second temps, il est important de présenter l'entreprise, d'une part sa structure organisationnelle et de l'autre ses locaux. Une introduction à l'aide d'un document officiel et une visite guidée de l'entreprise sont une bonne façon de présenter l'organisation. Ensuite, le responsable hiérarchique expliquera au nouveau les missions qui lui seront confiées dans sa fonction, afin de délimiter ses responsabilités. L'accueil doit en partie consister en une journée d'observation. Par la suite, le nouveau collaborateur sera plus actif dans le processus. Ici, l'idée principale est de faire connaissance avec l'entreprise et ses membres.

Durant la première journée d'accueil, la nouvelle recrue a tendance à être submergée d'informations. Afin de faciliter la compréhension de celles-ci, un support comme une brochure d'accueil est outil essentiel. Il prendra également connaissance des règlements et procédures, et des consignes de sécurité. De façon générale, il se familiarisera avec son nouvel environnement de travail.

Il faut garder à l'esprit que le premier jour est une journée d'appréhension et de premières impressions pour le nouveau collaborateur. L'accueil ne doit pas être superflu, elle ne doit pas pour autant être ennuyeuse. C'est une journée marquante pour la nouvelle recrue, elle aura des conséquences sur la suite du processus d'intégration.

- Intégration

Durant la phase d'intégration, le nouveau collaborateur a surtout besoin d'accompagnement dans l'apprentissage de son travail et du fonctionnement de son groupe. Il devra alors être aidé de son équipe de travail et de son responsable hiérarchique. Un tuteur peut également lui être attribué pour faciliter son intégration. Le parrainage est une pratique courante, et apprécie des nouvelles recrues.

L'apprentissage de sa fonction peut se faire sur le tas, le nouveau collaborateur est plongé directement dans sa nouvelle fonction, ou celui-ci peut participer à des formations. Lacaze et Perrot (2010), soulignent différentes formations : formation « découverte entreprise » ; des stages d'immersion ; formation « métier » hors poste ; formation sur le poste de travail ; formation e-learning. En fonction, du poste et de la maîtrise des tâches par le nouveau collaborateur, celui-ci suivra la formation adéquate.

Le suivi d'intégration est un élément important, il apporte un sentiment de reconnaissance et d'appartenance au nouveau. Il s'organise le plus souvent à l'aide d'entretiens formels et informels. Le responsable RH et le responsable hiérarchique se partagent cette tâche. Le premier entretien formel se fait après quelques semaines, il permet de récolter les premiers ressentis du nouveau collaborateur. Cependant, avant la date du premier entretien formel, le responsable hiérarchique doit créer des moments informels pour échanger avec le nouveau membre de son équipe. Le fait, d'accorder du temps au nouveau collaborateur pour parler de son intégration crée un sentiment de reconnaissance. Celui-ci se sent écouté et considéré dans le groupe, un sentiment d'appartenance est également alors développé.

- Evaluation

Le cinquième temps permet d'évaluer ce qui a été fait pendant l'accueil et l'intégration. Une première évaluation est celle du processus en lui-même, le nouveau collaborateur est amené à répondre à des questions par rapport au dispositif mis en place, et ce, avec son vécu personnel. Grâce à son *feedback*, l'entreprise peut juger de la performance du processus. Ensuite, il est également intéressant d'évaluer les objectifs attribués à la nouvelle recrue en début de processus. Cette évaluation a pour but de faire le point sur les compétences acquises, et à l'inverse sur celles qui doivent être approfondies. Il sera alors question de planifier des formations supplémentaires.

Nous retiendrons de ce premier chapitre que l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur se définissent à l'aide du concept de socialisation organisationnelle. La nouvelle recrue se rattache à

différentes dimensions afin de s'intégrer dans son nouvel environnement de travail. Ces dimensions sont regroupées dans trois catégories, que les auteurs qualifient de domaines de socialisation. Malgré la prise de conscience des entreprises sur l'importance de l'intégration, les besoins de nouveaux collaborateurs ne sont pas encore tous pris en compte. De plus, nous remarquons que les entreprises accentuent leur intégration sur le domaine organisationnel en premier lieu alors que la nouvelle recrue, elle, s'attarde avant tout sur le domaine du travail et des relations interpersonnelles (Lacaze et Perrot, 2010). De ce fait, le contenu des processus d'accueil et d'intégration varie en fonction de l'entreprise.

2. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Le second chapitre sera consacré au concept de la socialisation organisationnelle. Tout d'abord, nous le définirons avec l'aide de plusieurs auteurs. Ensuite, nous décrirons les pratiques d'intégration des entreprises : les procédures de socialisation organisationnelle. Et puis à celles mises en place par le nouveau collaborateur : les tactiques individuelles d'intégration. Nous observerons la socialisation organisationnelle à travers son évolution dans le temps. Et enfin, nous développerons les domaines de socialisation de différents modèles d'intégration.

2.1 Définition du concept

Lacaze (2001) nous explicite le concept de socialisation organisationnelle, en l'introduisant comme ceci : « le développement des problématiques sociologiques vers le milieu professionnel commence avec le constat que la socialisation n'est pas un processus limité à l'enfance ... Les adultes aussi sont socialisés lors des diverses expériences de leur vie. Le processus de socialisation concerne donc la totalité de la vie des individus » (Lacaze, 2001 : 80). En effet, l'évolution de la société entraîne ses problématiques vers le monde professionnel. Il n'est plus nécessaire de souligner que le milieu du travail a une place prépondérante dans notre société actuelle. Il devient donc un agent de socialisation à travers les rapports sociaux que les individus vivent dans leur emploi.

Le concept de la socialisation organisationnelle a été abordé par de nombreux auteurs, il existe donc un grand nombre de définitions à ce sujet. Nous allons nous attarder sur quelques-unes afin de présenter les grandes idées qui découlent de ce concept.

Premièrement, Schein (1968) définit la socialisation comme suit : « 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 » (Schein, 1968, Cité par Lacaze, 2001 : 95). Nous voyons dans cette première définition la place

dominante que joue l'organisation dans le processus de socialisation. L'individu quant à lui est considéré comme passifs (Lacaze, 2001), et non comme un acteur de l'intégration.

Pour Feldman (1976), « la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider au statut de membre participant et efficace¹ » (Feldman 1976, cité par Lacaze, 2001 : 95). Ici, Feldman (1976) se concentre davantage sur l'aspect du processus. Il s'est penché sur l'évolution dans le temps de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2001). Les termes « participant » et « efficace » qui qualifient les membres de l'organisation sont nouveaux dans la définition.

Dans la suite des définitions du concept, nous observons que l'individu devient plus actif, il acquiert un rôle à part entière dans le processus de socialisation. Van Maanen et Schein (1979) le soulignent en définissant la socialisation comme étant : « 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 » (Van Maanen et Schein, 1979, cités par Lacaze, 2001 : 96). Van Maanen et Schein (1979) mettent en avant d'une part les pratiques d'intégration mises en place par l'organisation et ses membres, mais également les efforts faits par le nouveau collaborateur. Ce dernier reçoit un rôle plus actif dans le processus (Lacaze, 2001).

Louis (1980) développe cette idée du « rôle actif » du nouveau collaborateur, en définissant la socialisation comme « le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation » (Louis, 1980, cité par Lacaze, 2001 : 96). Par cette définition, Louis (1980) place le rôle de l'individu au sommet du processus. Il énumère d'ailleurs plusieurs dimensions de la socialisation (Lacaze, 2001).

Enfin, nous terminons par la définition que fait Lacaze (2001) : « la socialisation organisationnelle correspond à un double processus de transmission et d'acquisition des connaissances nécessaires pour devenir un membre efficace d'une organisation » (Lacaze, 2001 : 9). Elle reprend l'investissement des procédures organisationnelles et des efforts du nouveau collaborateur dans l'idée d'« un double processus ».

Ces définitions incluent, tout comme dans celles de l'intégration, les notions de l'apprentissage (du travail, de l'entreprise) et d'intériorisation (des valeurs et de la culture). La socialisation

¹ Traduction faite par Lacaze 2001 : 95

organisationnelle implique deux processus distincts. D'une part, les procédures de socialisation organisationnelle : l'organisation elle-même utilise différentes méthodes de socialisation afin d'intégrer les nouveaux membres, de l'autre les tactiques individuelles d'intégration : l'individu va adopter un processus individuel lui permettant d'apprendre et d'intérioriser les connaissances nécessaires afin de s'intégrer dans son nouveau milieu de travail.

2.2 Les procédures de socialisation organisationnelle

Nous allons nous intéresser dans cette section, à la façon dont les entreprises construisent leurs pratiques de socialisation. Nous nous baserons sur les six dimensions de Van Maanen (1979) pour positionner les différentes étapes du processus d'intégration selon deux extrêmes : les pratiques institutionnalisées et les pratiques individualisées. Les oppositions que propose ce modèle engendrent des comportements et des attitudes très contrastées (Lacaze et Perrot, 2010).

Le tableau ci-dessous provient des travaux de Van Maanen (1979), et est tiré de l'ouvrage de Lacaze et Perrot (2010), nous allons décrire l'ensemble des dimensions qu'il présente afin de comprendre l'intérêt de chaque procédure de socialisation qui s'y attache.

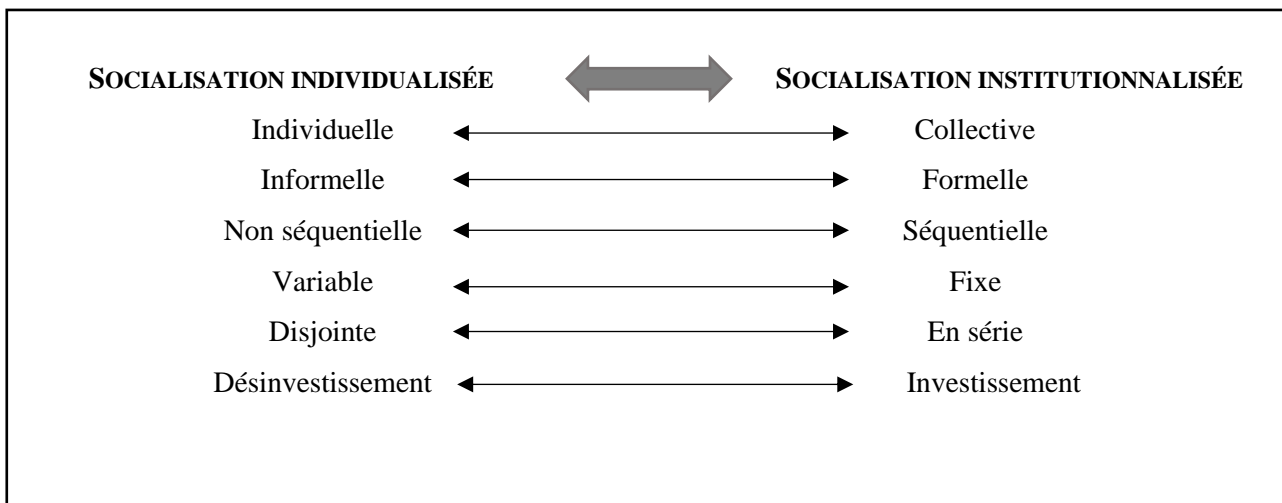


FIGURE 5 : LES SIX DIMENSIONS DANS L'ANALYSE DE LA SOCIALISATION (VAN MAANEN ET SCHEIN, 1979, CITÉ PAR LACAZE ET PERROT, 2010 : 126)

- Individuelle – collective

La nouvelle recrue est intégrée de façon individuelle, chaque personne est accueillie séparément, chacune à une trajectoire d'intégration personnelle. À l'inverse, les nouveaux collaborateurs sont accueillis en groupe, ceux-ci se socialisent ensemble, et forment une homogénéité dans le processus d'intégration.

- Informelle – formelle

Dans le cas informel, les nouveaux sont formés sur le tas avec l'aide de membres plus anciens, cette socialisation est créée par les contacts de l'équipe de travail. Dans le cas formel, le collaborateur doit d'abord passer par un cycle de formation afin d'acquérir les compétences nécessaires pour rejoindre ses futurs collègues de travail.

- Non séquentielle – séquentielle

Du côté non séquentiel, le nouveau collaborateur ne suit pas un programme spécifique, il est l'acteur principal de son évolution. Celui-ci est dans une position assez floue, car les étapes ne sont ni définies ni ordonnées. De l'autre côté, il parcourt un ensemble d'étapes claires et planifiées. Celles-ci lui permettent d'atteindre les responsabilités associées à sa future tâche (Guerfel-Henda et al., 2012).

- Variable – fixe

La nouvelle recrue suit un parcours unique en fonction de son avancement et ses initiatives personnelles. Ces pratiques variables font évoluer les nouveaux selon leur propre rythme. Les pratiques fixes quant à elles correspondent à un planning précis des étapes à parcourir durant l'intégration.

- Disjointe – En série

Dans le cas disjoint, le nouveau membre dispose d'une grande autonomie dans la maîtrise de son rôle. Il n'a pas une personne référente pour l'initier, il doit donc faire preuve de créativité. Dans l'autre cas, il est accompagné par l'ancien titulaire du poste, celui-ci lui apporte la formation nécessaire. Cela permet de diminuer l'anxiété du nouveau et assurer la stabilité de l'entreprise.

- Désinvestissement – investissement

Le désinvestissement signifie le rejet de l'individualité du nouveau collaborateur. L'entreprise incite le nouveau à adopter un comportement semblable aux autres membres de l'organisation. De l'autre côté, l'entreprise investit sur la valeur ajoutée qu'apporte la nouvelle recrue. Sa créativité et sa personnalité sont mises en avant afin d'amener de nouvelles ressources à l'organisation.

En guise de synthèse de ce tableau, nous pouvons souligner les éléments clés du modèle de Van Maanen (1979), et en dégager les avantages et limites de chaque extrémité. D'un côté, les pratiques institutionnalisées forment un réel accompagnement du nouveau collaborateur par l'entreprise. Celles-ci forment un processus formalisé, qui suscite une grande conformité des membres de l'entreprise. La créativité et la personnalité s'en trouvent amoindries, mais il en découle un sentiment de loyauté, une satisfaction au travail et une diminution du *turnover* (Jones, 1986, cité par Guerfel-Henda et al., 2012).

De l'autre côté, les pratiques individualisées sont une source d'innovation et d'une grande autonomie. En effet, le manque de formalisation demande beaucoup de proactivité dans le parcours

d'intégration du nouveau membre. Cependant, cela engendre un niveau de stress élevé et une ambiguïté de son rôle (Jones, 1986, cité par Guerfel-Henda et al., 2012).

Les procédures de socialisation organisationnelle sont des actions mises en place par l'entreprise, qui permettent au nouveau membre d'assimiler l'ensemble des normes, des valeurs, des savoirs qui sont nécessaires à son intégration (Guerfel-Henda et al., 2012).

2.3 Les tactiques individuelles de socialisation

Comme nous l'avons vu au travers de premières définitions, la socialisation organisationnelle cible tout d'abord, les pratiques mises en place par l'entreprise. Ces pratiques sont les procédures de socialisation organisationnelle que nous venons de spécifier ci-dessus. Cependant, nous savons à présent qu'afin d'avoir une gestion harmonieuse de l'intégration, il faut également prendre en compte les comportements proactifs du nouveau collaborateur, appelés les tactiques individuelles d'intégration.

Nous allons présenter ces différentes tactiques dans le tableau suivant tiré de l'ouvrage de Igalens et Roger (2007). Ils les classifient en trois types d'adaptation : l'adaptation psychologique – l'adaptation sociale – l'adaptation comportementale. Ces trois formes d'adaptation correspondent au processus mis en œuvre par le nouveau collaborateur lui-même en vue de devenir un membre participant et efficace à l'organisation. (Igalens et Roger 2007).

Type d'adaptation	Tactiques individuelles d'intégration	Objectifs
Adaptation psychologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attribution de sens ▪ Vision positive de sa situation et maîtrise de ses émotions ▪ Développement d'une identité professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer les situations vécues dans le nouvel emploi dans un cadre cognitif structuré ▪ Acquérir une stabilité émotionnelle ▪ Tenir son statut et gérer l'ensemble des rôles qu'un individu doit tenir
Adaptation sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration au sein des équipes ▪ Comportements politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenir du soutien social ▪ Acquérir du pouvoir dans l'organisation ▪ Négocier des changements dans le travail
Adaptation comportementale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'information ▪ Expérimentation ▪ Auto-management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Découvrir le métier ▪ Planifier son apprentissage

FIGURE 6 : LA PROACTIVITÉ DES NOUVEAUX SALARIÉS (IGALENS ET ROGER 2007 : 126)

2.4 Les étapes de la socialisation organisationnelle

Analysée dans sa dimension temporelle, la socialisation organisationnelle peut être vue comme un processus d'apprentissage et d'intériorisation ponctué de trois étapes décrites ci-dessous :

- La socialisation anticipée

La première étape de la socialisation organisationnelle débute avant même l'entrée dans l'organisation, et est intitulée la « socialisation anticipée ». Les valeurs professionnelles que possède le nouveau collaborateur peuvent être influencées par sa formation initiale, mais également par le processus de recrutement et la communication de l'entreprise (Lacaze, 2007).

À ce stade, la nouvelle recrue est à la recherche d'informations, il tente de comprendre le fonctionnement de l'organisation afin de savoir si ces attentes pourraient correspondre avec les valeurs de celle-ci. Le processus de recrutement va jouer un rôle clé dans cette première étape, en ce sens il s'agit de la première rencontre officielle entre l'organisation et le futur collaborateur. Lors de cet échange, l'entreprise communique de façon attrayante des informations sur sa culture, ses normes organisationnelles afin de renseigner le futur salarié, mais surtout afin de l'attirer au sein de ses structures. De son côté, le futur collaborateur profite de l'occasion, pour comparer ses valeurs avec celles de l'entreprise (Guerfel-Henda et al., 2012).

« La socialisation anticipée est donc un moment très important dans le processus de socialisation et peut influencer positivement ou négativement la prochaine étape du processus qui est l'entrée effective dans l'organisation » (Guerfel-Henda et al., 2012 : 61-62).

- L'intégration

La seconde étape est la plus cruciale, c'est le moment où le nouveau collaborateur se heurte à la réalité de l'entreprise. En effet, c'est la phase d'intégration qui commence avec l'entrée effective de la nouvelle recrue. Celle-ci va devoir s'intégrer dans l'organisation à travers l'apprentissage des différents domaines de socialisation (Lacaze, 2007). Lors de ce processus, l'entreprise et le nouveau salarié doivent chacun jouer un rôle : l'organisation doit mettre en place des procédures de socialisation organisationnelle afin de faciliter les premiers pas dans l'entreprise du nouvel entrant, et celui-ci doit développer des tactiques individuelles pour s'intégrer, et être opérationnel rapidement (Guerfel-Henda et al., 2012).

- Le management de son rôle

La dernière phase est consacrée à la résolution de conflits. Ce « dernier stade est appelé management des rôles par Feldman (1976), acceptation mutuelle par Schein (1978) et adaptation par Louis (1980) » (Guerfel-Henda et al., 2012 : 62). Durant cette dernière étape, le nouveau collaborateur va surmonter les conflits et ambiguïtés de son rôle, auxquels il est potentiellement confronté, à l'aide de l'acquisition

d'une nouvelle identité professionnelle, de valeurs, et de comportements adaptés avec les normes organisationnelles de l'entreprise.

Lacaze (2001) nous rappelle que la socialisation organisationnelle est un processus qui se déroule tout au long de la carrière d'un salarié (lors d'évolution de poste, reconversion de métier, changement d'entreprise, etc.), elle peut donc être analysée « comme un processus de transition de carrière » (Lacaze, 2001 : 100).

2.5 Les domaines de la socialisation organisationnelle

Dans cette section, nous allons présenter, de façon chronologique, quelques typologies illustrant les domaines de la socialisation organisationnelle, ayant été développés par différents auteurs : le modèle de Fisher (1986), l'échelle de Chao et al. (1994), l'approche de Taormina (1994), et pour finir le modèle de Lacaze (2001). Dans cette recherche, nous nous focaliserons sur le modèle de Lacaze (2001), prenant en compte les remarques qui se sont dégagées de l'ouvrage « L'intégration d'un nouveau collaborateur » de Lacaze et Perrot (2010).

▪ Modèle de Fisher (1986)

Dans son ouvrage, Fisher (1986) définit la socialisation comme un processus d'apprentissage, il dégage quatre domaines :

- « Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture ;
- Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés ;
- Comment faire le travail : compétences et connaissances requises ;
- Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi » (Fisher, 1986, cité par Lacaze 2001 : 142).

▪ L'échelle de Chao et al. (1994)

Quant à Chao et al. (1994), ils proposent une échelle du niveau de socialisation comprenant six dimensions :

- Les compétences requises : Les savoirs et savoir-faire pour exercer la fonction.
- Les membres de l'organisation : créer des relations professionnelles positives avec les membres de l'organisation.
- Les relations de pouvoir : la compréhension des structures de pouvoir régnant au sein de l'entreprise.
- Le langage : connaître le jargon propre à l'organisation ;
- Les valeurs et les objectifs de l'organisation : comprendre la stratégie mise en place ;
- L'histoire : connaître l'histoire, et les traditions et coutumes de l'entreprise.

▪ L'approche de Taormina (1994)

Celle-ci est définie comme un processus interactif entre les nouveaux salariés et les organisations, qui se décline selon quatre facteurs :

- « L'apprentissage des compétences professionnelles ;
- La compréhension du fonctionnement de l'organisation ;
- Le développement de relations sociales et l'obtention de soutien auprès de ses collègues ;
- L'acceptation des perspectives d'avenir » (Taormina, 1994, cité par Lacaze, 2001 : 146)

Le modèle de Taormina (1994) tente de rassembler toutes les facettes de la théorie de la socialisation organisationnelle, cependant les dimensions qu'il dégage présentent un périmètre trop large, ce qui les rend quelque peu imprécises (Lacaze, 2001).

- Le modèle de Lacaze (2001)

Ce modèle-ci se compose de quatre domaines : la maîtrise des tâches de son emploi, l'intégration sociale, la connaissance de l'organisation, la clarté du rôle. Nous allons les décrire selon Lacaze (2007) :

- La maîtrise des tâches de son travail (domaine du travail)

Le nouveau collaborateur socialisé maîtrise les aspects techniques de sa tâche, il a délimité ses responsabilités et déterminé les comportements que l'on attend de lui. Les aspects techniques font référence aux règles, aux procédures et au langage lié à son poste. La compréhension de ces aspects lui permet de créer des schémas cognitifs qui automatisent ses tâches routinières, et lui permet de se concentrer sur des activités plus complexes. « Un salarié socialisé possède une vision claire de son rôle » (Lacaze, 2007 : 14).

- L'intégration sociale (domaine collectif)

Afin d'être efficace, le nouveau collaborateur a appris à connaître les membres de son équipe de travail, mais également le fonctionnement de celle-ci. En effet, il est nécessaire pour la nouvelle recrue de découvrir et comprendre le cadre de référence de l'équipe, qui peut être distincte de celle de l'organisation, afin d'adopter un comportement comparable aux membres de l'équipe. Il délimite également les relations de pouvoir au sein de l'équipe, et identifie les personnes les plus influentes.

- La connaissance de son organisation (domaine organisationnel)

Il est essentiel d'avoir une large connaissance de son organisation, d'une part des aspects explicites tels que le règlement, la rémunération, et d'autre part des aspects implicites tels que la culture d'entreprise, les valeurs. Le nouveau collaborateur se doit de saisir cette connaissance organisationnelle afin d'ajuster son comportement en fonction des normes de l'entreprise.

- La clarté de son rôle (domaine individuel)

En entrant dans une nouvelle organisation, le nouveau collaborateur doit apprendre un nouveau métier, mais également un nouveau rôle. De nouvelles responsabilités lui sont attribuées, elles induisent un nouveau statut, qui engendre un changement d'identité. « Ce passage suppose que l'individu fasse le deuil de son identité passée » (Lacaze, 2007 : 14), ce deuil doit être accepté et assumé par l'individu.

Les modèles abordés sont composés de dimensions quelque peu différentes, cependant ceux-ci convergent sensiblement vers les quatre domaines de socialisation principaux de Lacaze (2001), que nous avons décrit ci-dessus. C'est pourquoi nous nous focaliserons sur ce modèle à travers notre recherche, afin de délimiter notre cadre d'analyse. Cependant, nous ne retiendrons uniquement les trois premiers domaines : la maîtrise de la tâche – l'intégration sociale – la connaissance de son organisation. Le quatrième domaine, la clarté du rôle, fait référence aux changements individuels, cependant ceux-ci « correspondent davantage aux conséquences de la socialisation qu'à la nature du processus » (Lacaze et Perrot, 2010 : 3). Comme Lacaze et Perrot (2010), nous ne prendrons pas en compte cette quatrième dimension dans notre analyse.

Ainsi, la socialisation organisationnelle est un processus d'apprentissage articulé autour de trois domaines clés, à savoir le travail (la maîtrise des tâches liées au poste), le groupe de travail (la connaissance des membres de l'entreprise), l'organisation (la connaissance des normes et des valeurs). De plus, elle est également un processus d'intériorisation. Celui-ci fait référence à l'appropriation, l'acceptation et l'adhésion. Si nous ne prenions que le processus d'apprentissage, cela signifierait que la socialisation est le fait d'apprendre des règles, des valeurs, une culture sans pour autant les accepter ou les respecter (Lacaze et Perrot, 2010). D'où l'importance de ce second processus. Cependant, ce processus s'est vu se développer dans le troisième domaine uniquement, la culture organisationnelle. « La littérature s'est focalisée sur l'intériorisation de la culture organisationnelle et aucune opérationnalisation n'a été développée à ce jour pour l'intériorisation relative aux domaines du travail et du groupe du travail » (Perrot 2008 : 238).

3. LE RÔLE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION

Dans ce troisième chapitre, nous tenterons, tout d'abord, de définir la notion de rôle et de responsable hiérarchique en nous appuyant sur l'ouvrage de Mintzberg, *Le Manager du quotidien, les 10 rôles du cadre* (2007). Ensuite, nous approfondirons les dix rôles que présente cette étude. Enfin, nous nous interrogerons sur l'influence dont le responsable hiérarchique joue dans le processus d'intégration.

3.1 Définition du rôle du responsable hiérarchique

Avant de décrire les rôles du responsable hiérarchique, il est intéressant de se pencher sur deux définitions, tout d'abord celle du responsable hiérarchique, et ensuite de celle du mot « rôle ». En premier lieu, nous entendons par responsable hiérarchique : « toute personne responsable d'une unité de l'organisation » (Mintzberg 2007 : 20). En ce qui concerne notre travail de recherche, ce dernier peut également être nommé : manager, n+1, cadre ou encore supérieur hiérarchique. Chaque responsable hiérarchique se situe entre son organisation et son environnement, il peut donc représenter le directeur général comme le responsable de production (Mintzberg 2007).

Ensuite, la signification du mot « rôle » dans le cadre de l'environnement de travail. Selon Sarbin et Allen (1968), le rôle est : « un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable » (Sarbin et Allen 1968, cité par Mintzberg 2007 : 65). Le rôle peut être influencé par la personnalité individuelle de l'individu qui le tient, mais les traits de caractère personnels de ce dernier ne peuvent empêcher le rôle d'être tenu. C'est pourquoi, les rôles prédéterminés d'une fonction ne sont pas tenus de la même manière, l'acteur qui les incarne laisse son empreinte (Mintzberg 2007).

La signification de deux principaux termes de notre section 3.1 étant précisée, il est à présent temps de nous attarder sur le rôle du responsable hiérarchique. Mintzberg (2007) conçoit un ensemble de rôles qui sont tributaires du responsable hiérarchique. À travers ses observations et son analyse de cinq directeurs généraux, il dégage une classification de dix rôles clés. Ces dix rôles peuvent être rangés en trois catégories selon la nature de leurs activités. Nous retrouvons celles qui émanent des relations interpersonnelles, du transfert d'information, et de la prise de décision. Les dix rôles du responsable hiérarchique sont donc repartis au sein de ces trois catégories. La première contient trois rôles interpersonnels, la seconde trois rôles liés à l'information et la dernière se compose de quatre rôles décisionnels (Mintzberg 2007).

3.2 Description des dix rôles du responsable hiérarchique

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, les dix rôles du responsable hiérarchique se classent dans trois sous-ensembles, que nous allons détailler dans cette section. Premièrement, les rôles interpersonnels émanent des relations et des échanges que le supérieur hiérarchique a avec autrui, aussi bien en interne qu'en externe. Cela peut être des cérémonies officielles, des réponses à des *sponsorings*, la coordination de réunions générales, etc. « Ces activités ont deux éléments en commun : chacune est directement liée au statut et à l'autorité du cadre, la conséquence essentielle de chacune est le développement des relations interpersonnelles » (Mintzberg 2007 : 69). Les rôles interpersonnels sont au nombre de trois : le symbole – le leader – l'agent de liaison.

Le statut de supérieur hiérarchique lui confère un rôle de symbole en interne. Il est le chef aux yeux de ses collaborateurs, car celui-ci a un pouvoir hiérarchique et décisionnel, proportionnel à sa place au sein de l'organisation. Il représente aussi son organisation pour les acteurs externes. Ce rôle de symbole peut paraître superficiel, car les activités qui en découlent ne montrent pas le cœur du travail du supérieur hiérarchique. Cependant, Mintzberg (2007) précise que le responsable hiérarchique exerce une réelle responsabilité cérémoniale, sociale et légale. Il est donc important que le responsable hiérarchique soigne son image ainsi que sa réputation afin d'être cohérent avec son statut.

« Le rôle du *leader* est clairement celui qui est le plus important ... On remarque que le *leadership* est, d'une façon ou d'une autre, présent dans toutes les activités du cadre » (Mintzberg 2007 : 72). Le responsable hiérarchique cherche à harmoniser les besoins de l'organisation avec les demandes des collaborateurs. C'est vers celui-ci que les collaborateurs se retournent afin de trouver la direction à suivre, les conseils et la motivation. En effet, il développe une vision, et définit l'organisation et le rôle de chacun (Mintzberg 2007). Mintzberg (2007) souligne également que le rôle de leader dans une organisation formelle s'appuie davantage sur les pouvoirs attachés à la fonction, plutôt qu'aux pouvoirs liés au physique ou au charisme de la personne.

Le dernier rôle qui compose la catégorie des relations interpersonnelles est le rôle d'agent de liaison. Le responsable hiérarchique développe et alimente des réseaux externes, en s'appuyant sur son autorité, et sur son statut. Ces échanges avec l'extérieur lui permettent d'améliorer le niveau d'information de son organisation (Mintzberg 2007).

Deuxièmement, les rôles liés à l'information découlent de la position centrale que détient le responsable hiérarchique dans la communication au sein de l'organisation. En effet, « le cadre est le "centre nerveux" de son organisation » (Mintzberg 2007 : 77). Il y a trois rôles qui définissent le responsable hiérarchique comme centre nerveux : l'observateur actif – le diffuseur – le porte-parole.

Dans le rôle d'observateur actif, le responsable hiérarchique doit traiter de nombreuses informations journalières. Ce dernier reçoit un bon nombre d'informations qui lui permettent de récolter des renseignements sur son organisation et son environnement. Cela l'aide à détecter les problèmes, appréhender les changements, saisir les potentielles opportunités, et développer son organisation. Dans son rôle d'agent de liaison, le responsable hiérarchique met en place de bons réseaux, ici, en tant qu'observateur actif, il va plus loin dans la récolte des informations, il recherche davantage des informations spécifiques (Mintzberg 2007).

Ensuite, le deuxième rôle est celui du diffuseur. Le responsable hiérarchique a pour mission de transmettre les informations qu'il reçoit en externe ou celles provenant de collaborateurs particuliers, à

l'ensemble de son organisation. Ce sont les données qu'il a récoltées en tant qu'observateur actif qu'il doit partager en interne (Mintzberg 2007).

Le responsable hiérarchique tient également un rôle de porte-parole. Dans la même optique que le diffuseur, il transmet des informations clés. Cependant, dans ce rôle-ci, il les partage en externe, dans l'environnement où son organisation se développe. Cela peut être des informations sur des résultats, des actions, des nouvelles politiques, etc. À cause de son statut, celui-ci est amené à parler en tant qu'expert dans le domaine d'action de son organisation (Mintzberg 2007).

Troisièmement, les rôles décisionnels forment certainement la partie la plus cruciale du métier du responsable hiérarchique. Celui-ci doit jongler entre décisions importantes, gestion du temps, négociations avec d'autres organisations, résolutions de problèmes. De plus, cette partie justifie la façon dont le responsable hiérarchique utilise l'information récoltée, et use de son autorité (Mintzberg 2007). La troisième catégorie de rôles en comprend quatre : l'entrepreneur – le régulateur – répartiteur de ressources – le négociateur.

Le rôle d'entrepreneur consiste à identifier des opportunités, et développer de nouveaux projets. À la suite de la récolte d'informations pertinentes comme observateur actif, c'est dans ce rôle d'entrepreneur que le responsable hiérarchique entreprend de concevoir des changements, en vue d'améliorer son organisation. Il est important de souligner l'action volontaire dans laquelle le responsable hiérarchique s'engage (Mintzberg 2007).

Dans le second rôle, c'est tout le contraire, le responsable hiérarchique n'a aucune emprise sur les changements qui touchent à son organisation. Il entre ici dans son rôle de régulateur, lors d'un imprévu, de situations conflictuelles ou de fortes pressions, le responsable se doit d'intervenir afin de tempérer et réguler les événements (Mintzberg 2007).

Le responsable hiérarchique se voit également attribuer le rôle de répartiteur de ressources. Cette mission est importante, elle implique la répartition des ressources qui engendrent la stratégie de l'organisation. Par ressources, nous entendons l'argent, mais aussi le temps, le personnel, la main d'œuvre, les machines, etc. Il définit les moyens pour atteindre les objectifs de son organisation et prend de décisions importantes (Mintzberg 2007).

Pour terminer la description des rôles décisionnels, nous décrivons celui de négociateur. Le responsable hiérarchique, en tant que négociateur, se doit de représenter son organisation lors de négociations importantes. Celles-ci peuvent avoir lieu avec son équipe de travail, des collaborateurs d'autres services, des supérieurs hiérarchiques ou encore avec d'autres organisations (Mintzberg 2007).

Cet avant-dernier paragraphe termine notre description des dix rôles qu'endosse le responsable hiérarchique. Notre travail de recherche portant sur le rôle dont joue ce dernier dans le processus d'accueil et d'intégration, nous reviendrons sur certains des rôles décrits par Mintzberg (2007) lors de notre analyse.

3.3 Le rôle du responsable hiérarchique dans le processus d'intégration

Nous venons de voir que le responsable hiérarchique peut assumer dans son quotidien jusqu'à dix rôles différents. À présent, nous allons nous pencher sur le rôle qu'il a dans le processus d'accueil et d'intégration.

Le responsable hiérarchique est fort présent à travers les trois domaines de socialisation qui nous avons expliqué ci-dessus. Nous pouvons lui attribuer trois rôles clés dans le processus d'intégration, il accompagne le nouveau collaborateur dans l'apprentissage de sa tâche, il reconnaît les efforts que la nouvelle recrue met en place, et il l'informe sur plusieurs dimensions telles que l'exécution de sa fonction, le fonctionnement de l'équipe de travail, les valeurs de l'entreprise.

- **Accompagnement**

Dans la phase d'intégration, le responsable accompagne le nouveau membre dans l'apprentissage de sa tâche, du fonctionnement de l'équipe, mais également dans l'identification des valeurs de l'entreprise. Le rôle de « chef » qu'endosse le responsable hiérarchique lui donne une légitimité supplémentaire sur la façon d'exécuter la tâche. Nous pouvons souligner ici le rôle le plus important décrit par Mintzberg (2007), le rôle de *leader*. Le responsable hiérarchique doit montrer le chemin à suivre, épauler, conseiller et motiver la nouvelle recrue dans son nouvel environnement de travail. De plus, comme cité ci-dessus, dans les organisations formelles, ce rôle de *leader* est davantage lié à la fonction plutôt qu'aux caractéristiques personnelles du chef (Mintzberg 2007). Il est représenté comme un expert dans son domaine.

- **Information**

Dans son statut de chef, le responsable hiérarchique endosse également, selon Mintzberg (2007), un rôle de diffuseur de l'information. En effet, ce statut de supérieur lui donne accès à un grand nombre d'informations, qu'il partage en partie avec son équipe. Le nouveau collaborateur qui est en plein apprentissage des domaines de socialisation se rattache fortement au responsable hiérarchique dans ce rôle-ci. En effet, comme nous l'avons expliqué son statut lui procure une légitimité plus grande dans l'authenticité des informations qu'il donne.

- **Reconnaissance**

Le responsable hiérarchique doit prendre en compte les facteurs, apprentissage et reconnaissance afin d'éviter d'installer des tensions et des malentendus au sein de la relation. Et les difficultés perçues au travers de mauvaises relations sont génératrices d'un sentiment de non-reconnaissance. Ce sentiment est largement lié au décalage entre les efforts du nouveau collaborateur et l'évaluation des résultats de travail par le responsable hiérarchique (Lacaze et Perrot, 2010). La reconnaissance recherchée auprès du responsable hiérarchique est considérablement plus grande que celle de l'équipe de travail, car le supérieur incarne un rôle de symbole (Mintzberg 2007).

De plus, outre l'endossement de ces rôles, le soutien que le cadre accorde à la nouvelle recrue influence positivement le processus de socialisation (El Akremi et al., 2014). Ce soutien peut être perçu à travers la qualité des relations que le responsable hiérarchique entretient avec le nouveau collaborateur. Les bonnes relations entre les deux acteurs ne sont donc pas la conséquence de la socialisation, mais également un facteur qui accentue l'intégration de celui-ci. (Fabre et Roussel, 2013).

Nous savons que le responsable hiérarchique est acteur essentiel du processus d'accueil et d'intégration, ce que nous cherchons à savoir c'est le niveau d'influence que joue ce dernier sur la socialisation d'un nouveau collaborateur.

4. HYPOTHÈSES DE NOTRE RECHERCHE

Cette seconde section nous a permis de définir le cadre théorique de notre question de recherche. Cette dernière, que nous avons énoncée dans l'introduction de notre mémoire, a été longuement retravaillée au fur et à mesure de nos lectures. Finalement, elle se décline comme ceci : « Comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent-ils au sein de l'entreprise Eloy ; le responsable hiérarchique joue-t-il un rôle dans le processus d'accueil et d'intégration ? » Afin d'y répondre, nous avons émis deux hypothèses, qui se sont construites à l'aide des divers articles et ouvrages que nous avons lus, et synthétisés à travers la contextualisation. Voici nos deux hypothèses :

- Pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail, le nouveau collaborateur doit passer par les trois domaines de socialisation, à savoir le domaine du travail, le domaine relationnel et le domaine organisationnel.
- Le responsable hiérarchique joue un rôle positif dans les différents domaines de socialisation du nouveau collaborateur.

À l'aide d'une certaine démarche méthodologique, que nous présenterons dans la partie suivante, nous confirmerons ou infirmerons nos hypothèses avec l'analyse de nos données empiriques.

II. MÉTHODOLOGIE

Après avoir posé la problématique de recherche, cette partie a pour objectif de rendre compte de la démarche méthodologique que nous avons employée pour mener à bien cette étude. Une solide méthodologie est nécessaire pour concevoir une recherche en sciences sociales. Nous précisons la manière dont nous avons procédé à travers les chapitres suivants : la description de la démarche utilisée, la méthode de recueil des données, et la méthode d'analyse des données.

1. DÉMARCHE QUALITATIVE ET DÉDUCTIVE

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Le choix de ce type de démarche découle de l'objectif attribué à cette recherche, dont le but est de comprendre comment les acteurs se socialisent au sein de l'entreprise, et de saisir l'influence du rôle du supérieur hiérarchique dans le processus d'accueil et d'intégration. Afin de répondre à ces questions, une analyse qualitative semble être l'approche la plus appropriée.

En privilégiant la démarche qualitative, cela nous permet d'aller au-delà du discours. Les entretiens semi-directifs permettent de déceler certaines informations implicites et de percevoir des attitudes qui ne pourraient être recueillies dans un questionnaire fermé, comme nous pouvons le retrouver dans une démarche quantitative. Quivy et Van Campenhoudt (2011) précisent que « ce processus permet au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. Les méthodes d'entretien se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 170). Lors de ces entretiens, un véritable échange s'installe, ce qui permet à l'interlocuteur de se référer à des situations vécues (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). La démarche qualitative vise à analyser le « sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc. » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 172).

En outre, la méthode de recherche utilisée s'inscrit dans une démarche déductive : nous posons un cadre théorique de base avec un modèle d'analyse et des hypothèses que nous allons tester empiriquement. Ces dernières ont été élaborées de manière hypothético-déductive. Notre terrain nous permettra de vérifier les éléments énoncés dans notre partie théorique.

2. MÉTHODE DE RECUEIL DES DONNÉES

Dans ce chapitre, nous expliquerons la façon dont nous avons récolté nos données. Notre revue de littérature achevée, notre recherche étant circonscrite et définie grâce aux concepts développés dans la partie contextualisation, il est à présent temps de développer un instrument de récolte des informations du terrain. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, étant dans une démarche qualitative c'est à l'aide de la méthode des entretiens que nous récolterons nos données empiriques.

2.1 Entretiens semi-directifs

Tout d'abord, la phase exploratoire a permis d'ouvrir des pistes de réflexion et de faire émerger une première esquisse de notre problématique de recherche. Dans le cas de notre étude, cette étape exploratoire a été réalisée par le biais de notre stage, durant le premier quadrimestre de l'année académique 2018-2019. Lors de ces 4 mois d'immersion au sein de l'entreprise Eloy, nous avons eu une première approche de notre terrain. Plus particulièrement, à travers une mission liée au processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise. Nous avons donc pu observer bon nombre de situations, que nous avons décrites dans notre carnet de route.

Ensuite, nous avons procédé à 15 entretiens de type semi-directifs qui ont permis de recueillir le matériau empirique en lien avec notre modèle d'analyse. Cette méthode aboutit à un « véritable échange au cours duquel l'interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 170). La phase exploratoire est différente de la phase des entretiens semi-directifs, ces derniers délimitent l'échange principalement autour des hypothèses. De plus, « le contenu de l'entretien fera l'objet d'une analyse de contenu systématique, destinée à tester les hypothèses de travail » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 170).

2.2 Guide d'entretien

Notre guide d'entretien a été conçu à la suite de notre contextualisation, en vue de mener les entretiens semi-directifs. Nous l'avons construit sur base des concepts abordés dans la revue de littérature. Les questions sont très ouvertes pour permettre à l'interlocuteur de s'exprimer librement. Cependant, des sous-questions sont présentes en dessous de chaque question principale afin de guider l'interlocuteur si celui-ci venait à s'éloigner de l'objectif de notre recherche. Au fur et à mesure de la collecte des données, ce guide d'entretien s'est vu adapté à plusieurs reprises. En effet, nous ajouterons les dimensions qui composent les concepts et par lesquelles ils rendent compte du réel, en vue de simplifier l'analyse de ces entretiens.

Ce guide d'entretien permet à l'interlocuteur de structurer sa réflexion, tout en gardant une certaine souplesse à la discussion. Il est également, pour le chercheur, un point de repère pour mener à bien son interview. Pour celui-ci, ce guide constitue un aide-mémoire dont les questions qui y sont répertoriées ne sont pas nécessairement toutes posées ni dans le même ordre (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). Les principales questions sont classées comme les grands thèmes à aborder avec l'interlocuteur, le but est d'obtenir des informations grâce à l'interprétation qu'il fait des questions posées. L'objectif est donc que l'entretien soit assez ouvert, pour permettre à l'interviewé de s'exprimer librement. Toutefois, il est indispensable de disposer de relances afin d'être certain de rencontrer tous les thèmes au cours de l'échange. C'est la raison pour laquelle, nous l'avons expliqué ci-dessus, notre guide d'entretien contient de nombreuses sous-questions.

Ce guide d'entretien nous permettra d'analyser nos données empiriques dans la troisième partie de notre recherche. Les dimensions qui y sont reprises nous permettront de structurer l'interprétation de nos données. En effet, ce dernier a été construit à partir de notre problématique et du modèle d'analyse établi.

2.3 Le choix du terrain et l'échantillon

Le terrain d'étude dans lequel s'est déroulée notre recherche est, comme cité précédemment, l'entreprise Eloy, implantée à Sprimont. Eloy était notre lieu de stage durant le premier quadrimestre de l'année académique 2018-2019, dans notre cursus de Master en Gestion des Ressources Humaines. En effet, ayant réalisé notre stage au sein du département des ressources humaines, nous avons été amenée à travailler sur différentes missions RH, une d'entre elles concernait le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs. La société Eloy voulait améliorer le support permettant au manager de faciliter les démarches du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux membres de leur équipe. Cette mission était concrète et émanait d'un besoin réel, c'est pourquoi le sujet de l'accueil et de l'intégration a retenu tout notre intérêt.

Pour définir la population de notre échantillon, nous avons choisi un public cible, les employés. Nous entendons ici, l'ensemble des employés, tous départements confondus entre les deux pôles d'activités de l'entreprise Eloy. Il nous paraissait intéressant d'étudier un public varié au sein des employés, sachant que la politique d'accueil et d'intégration est globale au niveau du Groupe. De plus, le nombre de nouveaux engagements n'était pas suffisant pour justifier le fait d'interroger un seul département. Nous étions donc désireux de connaître la façon dont se déroulent l'accueil et l'intégration de l'ensemble des employés dans l'entreprise.

Afin de poursuivre notre démarche qualitative, nous avons constitué un échantillon de dix nouveaux collaborateurs sous le statut d'employé, et de cinq supérieurs hiérarchiques. Nous avons choisi

ceux-ci de sorte à avoir un responsable hiérarchique et deux nouveaux collaborateurs de son équipe. Dans le cas des entretiens semi-directifs, le chercheur peut se limiter à une dizaine de personnes interrogées Quivy et Van Campenhoudt (2011). La diversification des profils de la problématique étudiée est alors un critère de sélection. Quivy et Van Campenhoudt (2011) soulignent que « l'on cherchera à diversifier au maximum les types de personnes interrogées à l'intérieur de cette population, en tenant compte notamment de critères d'âge, de genre, de situation familiale, d'occupation, de condition socio-économique et d'origine culturelle » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 149).

Dans notre population, nous avons insisté sur deux critères de sélection, la date d'entrée et le département dans lequel travaillent nos interlocuteurs. Nous avons fixé une date d'ancienneté de maximum deux ans, et nous avons fait attention de varier les profils interrogés de sorte qu'ils ne proviennent pas tous du même département.

Ci-dessous, nous synthétisons notre échantillonnage sous forme de tableau. Celui-ci est divisé en deux, d'une part les nouveaux collaborateurs interviewés au sein d'Eloy avec leur âge, leur ressenti vis-à-vis de leur intégration, leur pôle d'activité, leur ancienneté ainsi que leur supérieur hiérarchique, et d'autre part les cinq supérieurs hiérarchiques avec leur âge, leur pôle d'activité, leur ancienneté en tant que manager, et les nouvelles recrues associées.

Personnes interrogées	Âge	Ressenti vis-à-vis de leur intégration	Pôle d'activité	Ancienneté	Manager correspondant
Collaborateur A	29	Négatif	Water	10 mois	4
Collaborateur B	26	Positif	Water	13 mois	4
Collaborateur C	27	Négatif	Water	12 mois	3
Collaborateur D	29	Positif	Water	18 mois	3
Collaborateur E	40	Positif	Water	8 mois	3
Collaborateur F	27	Négatif	Travaux	3 mois	2
Collaborateur G	34	Positif	Travaux	18 mois	1
Collaborateur H	24	Positif	Travaux	3 mois	5
Collaborateur I	48	Négatif	Travaux	5 mois	2
Collaborateur J	27	Négatif	Travaux	8 mois	1

Personnes interrogées	Âge	Pôle d'activité	Ancienneté comme manager	Collaborateurs correspondants
Responsable 1	33	Travaux	4 ans	G, J
Responsable 2	41	Travaux	1 an	B, I
Responsable 3	36	Water	3 ans	C, D, E
Responsable 4	35	Water	5 ans	A, F
Responsable 5	38	Travaux	1 an	H

FIGURE 8 : L'ÉCHANTILLONNAGE DE NOTRE RECHERCHE

2.4 Réalisation des entretiens

Avant la réalisation des entretiens, nous avons sollicité la Directrice des Ressources Humaines, afin d'obtenir son accord pour interviewer des collaborateurs de l'entreprise. Étant donné que celle-ci nous a accompagnée durant notre stage, et que nous avons continué à travailler en tant qu'étudiante dans le département RH de l'entreprise, elle nous a donné son accord sans aucun problème. Le fait que nous soyons restée présente physiquement au sein de l'entreprise nous a permis une prise de contact beaucoup plus aisée avec la population constituant notre futur échantillon. En effet, nous avons contacté les personnes concernées, pour les informer de notre démarche et fixer des rendez-vous, par nous-même. La prise de rendez-vous n'a posé aucun problème et s'est faite assez rapidement. Ces derniers ont été fixés par téléphone et ont été ajoutés dans l'agenda de chacun par nos soins. Nous n'avons obtenu aucun refus de la part des supérieurs ni des collaborateurs. Il nous a fallu « *convaincre les interviewés potentiels d'accepter de se prêter à l'entretien et de vaincre leurs réticences éventuelles* » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 65). Afin de solliciter ces différentes personnes, nous nous sommes présentée, nous avons expliqué notre démarche et le but de celle-ci. Nous avons demandé aux nouvelles recrues s'il était possible de réaliser une entrevue, et nous leur avons laissé la possibilité de demander davantage d'informations si elles le souhaitaient.

Étant donné que le contexte de déroulement de l'entretien peut avoir une influence sur le contenu de celui-ci, nous avons proposé différents créneaux aux individus quant aux dates et lieux d'entretien. Les interviews se sont toutes déroulées au sein d'Eloy. Et ce, dans un bureau non occupé au dernier étage, où l'atmosphère y est très calme. L'ensemble des entretiens se sont déroulés au milieu du mois de juin 2019. Ceux-ci ont duré entre 45 minutes et 60 minutes.

Afin de faciliter notre retranscription, nous avons enregistré nos entretiens. Nous avons, bien entendu, demandé l'autorisation aux interlocuteurs. Nous avons opté pour une retranscription

thématique de nos entretiens afin de faciliter l'analyse des données, sans pour autant y consacrer trop de temps. Nos entretiens nous auront permis de vérifier nos hypothèses émanant de notre contextualisation, mais également de regarder l'objet de notre recherche avec un autre regard.

3. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Une fois les données récoltées, la phase suivante consiste en une analyse de celles-ci. Le but de notre travail est de répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous avons donc formé des hypothèses. Quivy et Van Campenhoudt décrivent cette étape comme suit : « *il s'agit de constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par hypothèse* » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011 : 187).

Notre question de recherche est : *comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent-ils au sein de l'entreprise Eloy ; le responsable hiérarchique joue-t-il un rôle dans le processus d'intégration ?* Afin d'y répondre, nous avons émis deux hypothèses :

- 1) Pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail, le nouveau collaborateur doit passer par les trois domaines de socialisation, à savoir le domaine du travail, le domaine relationnel et le domaine organisationnel.
- 2) Le responsable hiérarchique joue un rôle positif dans les différents domaines de socialisation du nouveau collaborateur.

Pour répondre à notre première hypothèse, nous analyserons nos données de terrain à l'aide du concept de socialisation organisationnelle en nous basant sur le modèle de Lacaze (2001), nous nous concentrerons sur trois domaines : le domaine du travail, le domaine relationnel et le domaine organisationnel. Dans un deuxième temps, nous nous baserons également sur la théorie des dix rôles du manager de Mintzberg (2007) afin de répondre à la seconde hypothèse.

III. DONNÉES EMPIRIQUES

Nous arrivons à la troisième partie du mémoire, la partie empirique. Dans celle-ci, nous allons décrire l'ensemble des données récoltées durant nos observations et nos entretiens semi-directifs. Cette partie a pour but de refléter les réalités de terrain de l'entreprise Eloy. Premièrement, nous présenterons notre terrain de recherche. Ensuite, nous détaillerons les étapes du processus d'accueil et d'intégration au sein d'Eloy. In fine, nous analyserons nos données récoltées à travers les différentes dimensions dégagées par les trois domaines de socialisation, et nous nous pencherons sur le rôle du responsable hiérarchique dans chacun d'entre eux.

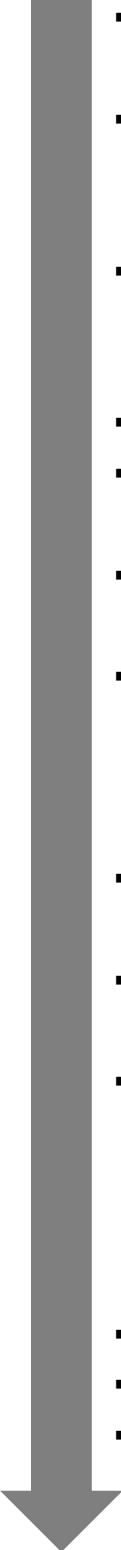
1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ELOY

Dans ce premier chapitre, nous situerons notre terrain d'analyse, en présentant les grandes lignes de l'entreprise Eloy. Nous nous pencherons sur son historique, ses secteurs d'activités, son organisation, et sur le département des ressources humaines.

Eloy est une société privée spécialisée dans le secteur de la Construction et du Traitement des Eaux. L'entreprise a vu le jour il y a plus de 50 ans, elle compte aujourd'hui près de 380 collaborateurs. Au cours de son évolution, et afin de maîtriser la qualité finale de ses réalisations, Eloy a intégré de nouvelles activités avec succès. Celles-ci participent aujourd'hui à la force et à la performance du groupe : aménagements d'infrastructures, assainissement et construction de bâtiments ; solutions en traitement des eaux ; bétons prêts à l'emploi et promotion immobilière.

1.1 L'histoire

- **1965** Robert Eloy crée la société « Eloy-Vincent » et commence ses premiers travaux de terrassement.
- **1971** Il diversifie son activité et propose des fosses septiques, qu'il améliore rapidement en stations d'épuration grâce aux différentes techniques innovantes qu'il propose. Il se lance alors officiellement dans le secteur du traitement des eaux usées domestiques. Il va ensuite rapidement élargir son offre de services en se lançant dans les travaux de voirie.
- **1978** La seconde génération (trois enfants) rejoint la société pour lui permettre de continuer à évoluer.
- **1980** La société conçoit et installe la première station collective qui est capable de traiter l'eau de 400 habitants.
- **1984** la société devient la SA Eloy & Fils.

- 
- **1992** L'entreprise déménage à Sprimont, sur un terrain plus grand, pour permettre son expansion.
 - **1995** Grâce au département « recherche et développement » est créée la première Oxybee, le support bactérien qui purifie l'eau, utilisée aujourd'hui dans la plus grande gamme des stations d'épuration.
 - **1997** Le département traitement des eaux s'inscrit au salon international de l'eau, auquel plus de 700 000 visiteurs internationaux participent. La société décide alors de faire la promotion de ses produits et engage son premier délégué technico-commercial.
 - **2002** La troisième génération rejoint la société.
 - **2005** Le premier hall est construit chez Eloy Prefab, avec sa ligne de production qui va permettre de produire un plus grand nombre de stations.
 - **2007** Les produits Eloy sont vendus dans 25 pays et un bureau est ouvert en Malaisie. Il y a alors 5 halls de production.
 - **2009** Eloy Water France (EWFR) est créée et est immédiatement reconnue comme une entreprise novatrice et performante. C'est également à cette époque qu'est scindée l'entreprise en différentes entités : Eloy Travaux, Eloy Water, Eloy Béton, Eloy Prefab et Eloy Business Administration.
 - **2010** La nouvelle centrale à béton, possédant la capacité de production la plus importante de la Région wallonne, est inaugurée.
 - **2012** Les filiales Eloy Water Australie et Eloy Water Nouvelle-Calédonie voient le jour. En Belgique, Eloy Projets est constituée.
 - **2013** Eloy Water Nouvelle-Zélande et Eloy Water Caraïbes sont créées. Les activités continuent à se développer tant chez Eloy Water que chez Eloy Travaux : un nouveau système épuratoire voit le jour (X-Perco, produit peu énergivore), ainsi que le département Béton, qui met en forme des éléments linéaires en béton sur chantier et coule des dalles en proposant différentes finitions possibles.
 - **2015** La société fête ses 50 ans et est nommée à la cérémonie de l'entreprise de l'année.
 - **2016** Le département déconstruction est créé au sein du pôle Eloy Travaux.
 - **2019** Agrandissements des bureaux de Sprimont. Eloy est aujourd'hui composée de 380 collaborateurs qui mettent leurs compétences en synergie pour faire perdurer le Groupe. Celui-ci présente actuellement un chiffre d'affaires de plus de 80 millions d'euros.

Le Groupe Eloy est donc né d'une entreprise familiale. Le groupe a su garder ses valeurs intrinsèques, tout en grandissant et en se diversifiant. Le Groupe s'est construit sur le parcours d'entrepreneurs agiles et de vraies valeurs familiales. C'est le respect au sens large qui guide le fonctionnement de la société Eloy. Le souci du travail bien fait, l'écoute des clients, le bien-être du

personnel et le respect de l'environnement sont également des éléments clés. Cet état d'esprit se retrouve au quotidien dans le souci de qualité avec lequel chaque collaborateur d'Eloy exécute son travail.

1.2 Les secteurs d'activités

La structure organisationnelle de la société Eloy n'est pas la plus simple à comprendre. En effet, dû à sa croissance rapide ces dernières années, de nouveaux secteurs d'activité ont vu le jour, d'autres ont changé de nom ou encore certains ont fusionné. Aujourd'hui, elle s'organise comme ceci :

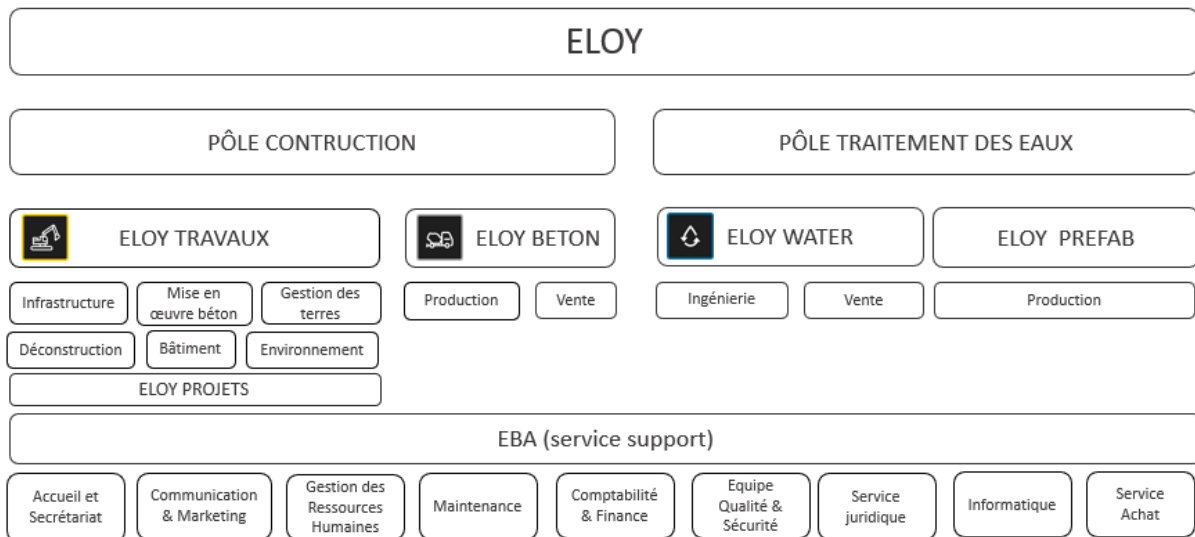


FIGURE 8 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE ELOY

Eloy est divisé en deux pôles d'activités, d'une part, le pôle Construction et de l'autre, le pôle Traitement des Eaux. Le pôle Construction est composé de deux entités : Eloy Travaux et Eloy Béton. Ces deux entités sont constituées de plusieurs activités. Eloy Travaux rassemble différents métiers à savoir, le terrassement, la gestion des terres, la voirie, l'exécution de gros œuvres, le génie civil, la déconstruction et l'assainissement. Dans cette entité, nous retrouvons également Eloy Projets qui est la branche commerciale d'Eloy Travaux. L'entité Eloy Béton quant à elle, se concentre sur la production et la vente de béton prêt à l'emploi. Le pôle Traitement des Eaux se résume à une entité : Eloy Water. Cette entité est composée de trois départements, qui sont l'ingénierie, la production et la vente. Eloy Water conçoit, produit et commercialise des solutions de traitement des eaux à travers le monde.

EBA est un service support qui a été mis en place afin de gérer au mieux les activités de ces deux pôles. EBA signifie Eloy Business Administration, et est composé de neuf départements : Comptabilité & Finance, IT, Service achat, Communication & Marketing, Ressources humaines, Juridique, Maintenance, Accueil et Secrétariat, Équipe qualité et sécurité.

1.3 La configuration

Le type d'organisation auquel s'apparente l'entreprise Eloy est, selon les termes Pichault et Nizet (2013), un hybride combinant la configuration entrepreneuriale et mécaniste. En effet, Eloy se caractérise par une évolution de ses structures. Durant les premières années de son existence, la société renvoie principalement à une configuration entrepreneuriale. À la suite de sa croissance et de son développement continu, la société Eloy reconnaît désormais des caractéristiques de la configuration mécaniste.

La division du travail est forte du point de vue vertical et horizontal. Il y a une séparation nette entre la conception et l'exécution du travail. Sur la dimension horizontale, elle peut être plus faible au niveau de l'exécution grâce à la polyvalence simple, les opérateurs doivent être polyvalents avant de se spécialiser dans un métier. Un exemple, dans le pôle Construction, un chauffeur est amené à descendre de son camion afin de donner un coup de main à ses collègues ouvriers de voirie. Celui-ci doit être capable de travailler à un autre poste que dans son camion. La coordination du travail est un mélange de supervision directe – due au supérieur (le gestionnaire de production ou le conducteur de chantier, en fonction du pôle d'activité) qui a la responsabilité du travail des plusieurs travailleurs – et de standardisation des procédés. Le supérieur donne des consignes et contrôle le travail que les opérateurs effectuent, mais en ayant lui-même une procédure à respecter. La base opérationnelle, c'est-à-dire les ouvriers de production ou les ouvriers de la construction, se compose des opérateurs peu qualifiés.

Les buts de l'organisation sont principalement des buts de mission. Les valeurs de la famille Eloy sont au cœur de l'organisation depuis toujours, cela crée la force de la société, c'est en grande partie grâce à ses valeurs qu'elle se différencie de ses concurrents. Les buts de l'organisation sont constamment tournés vers l'importance du service rendu au client. S'ajoutent également des buts de système plus opérationnels afin de solidifier la structure de la société. Grâce à ses buts de système, la société Eloy se fixe des objectifs annuels plus facilement quantifiables.

Eloy est une organisation centralisée dont le sommet stratégique est le seul à influencer les décisions stratégiques. Il se compose principalement des membres de la famille Eloy, autrement dit des « directeurs – fondateurs – propriétaires » (Pichault et Nizet 2013 : 45), mais également du directeur financier et de la directrice des ressources humaines et, de deux actionnaires externes.

L'organisation interne tente de se standardiser davantage, au vu du nombre de collaborateurs toujours plus grand, il est indispensable de structurer l'organisation afin d'éviter des inégalités. Cependant, le Groupe Eloy garde un esprit d'entreprise familiale, et se veut accessible et disponible pour l'ensemble de ses collaborateurs, peu importe leur place au sein de l'entreprise.

1.4 Le département des ressources humaines

Le département des ressources humaines se compose de quatre personnes. Deux responsables qui couvrent chacun un pôle d'activité, une employée qui gère la paie, et une directrice pour chapeauter l'équipe des ressources humaines. La division du travail au sein des ressources humaines chez Eloy est une solution dite généraliste, c'est-à-dire que les responsables des ressources humaines traitent de toutes les problématiques qui sont liées au personnel de leur pôle d'activités. Ils accompagnent tous les processus de gestion du personnel, de l'engagement jusqu'à la fin de la collaboration avec un collaborateur de l'entreprise. Ça passe d'abord par la définition des besoins suivi du recrutement avec la partie analyse de CV et entretiens. Ensuite, ils prennent en charge tout ce qui concerne l'accueil et l'intégration au sein de l'entreprise. Cette partie est accompagnée de plusieurs entretiens dans les mois qui suivent l'engagement d'un nouveau collaborateur. Ils s'occupent également de la partie des évaluations de performances et des compétences. Le développement des compétences est lié à l'aspect formation du personnel. Des formations sont organisées chaque année au sein de la société pour l'ensemble du personnel, qu'il soit ouvrier ou employé. Ils traitent toutes les problématiques d'évolution de rémunération et de récompenses pour les collaborateurs. Ils se chargent aussi du suivi des carrières de manière plus globale, de la gestion de la satisfaction et du bien-être et puis de tout ce qui est fin de collaboration que ce soit à l'initiative de l'entreprise ou à l'initiative du travailleur.

Des discussions et des analyses plus stratégiques sont également présentes dans leur travail. Avec les supérieurs hiérarchiques de leur pôle respectif, ils participent à des réunions sur des sujets qui n'animent pas leur travail en tant que tel, mais leur réflexion RH permet de se positionner autrement, de se poser d'autres questions, et ouvre d'autres portes d'analyse. Pour les discussions et analyses stratégiques pour le groupe, c'est la DRH qui participe et réfléchit à celles-ci. Cette dernière à la mission de véhiculer la stratégie RH à ses deux managers afin que les politiques RH soient identiques dans l'ensemble de l'entreprise. Eloy prône des valeurs familiales et un Groupe uni malgré les différentes entités réparties sur les deux pôles. La stratégie RH doit donc être uniforme et claire afin qu'elle soit comprise par tous de la même façon. Le savoir-être est un élément qui a énormément d'importance au sein de la société.

2. DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION AU SEIN D'ELOY

Dans le cadre de leur entrée au sein d'Eloy, les nouveaux collaborateurs suivent un processus d'accueil et d'intégration. Ce processus se compose de différentes étapes clés, qui sont reprises dans un support appelé *To Do List* afin de n'oublier aucun point essentiel. Cette *To Do List* se divise en quatre phases : préparation de l'accueil et de l'intégration, l'accueil, l'intégration, et le suivi d'intégration. Ces quatre phases comprennent différentes tâches qui doivent être réalisées dans un ordre établi et dans un

temps délimité. Ces tâches s'adressent à un ensemble d'acteurs liés à l'intégration du nouveau collaborateur. Ces dernières mobilisent au minimum six acteurs : le responsable RH, le responsable hiérarchique, le département IT, la réceptionniste, le conseiller en prévention, la responsable *payroll* et le département des achats (*fleet*).

Le responsable RH est le chef d'orchestre de ce processus d'intégration. Une fois le candidat sélectionné, il s'assure que chaque acteur prend connaissance des tâches qu'il doit effectuer durant toutes les phases du processus, en plus d'effectuer celles qui lui sont propres. Afin de rendre ce rôle de coordinateur plus aisé, les responsables RH ont mis en place un support au processus d'accueil et d'intégration sous la forme d'une *check-list*, il s'agit de la *To Do List*. Celle-ci permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches à réaliser en fonction de la phase dans laquelle l'on se trouve. De plus, cela délimite les responsabilités de chacun, chaque acteur sait où commence sa tâche et où elle finit. Ce support a pour but d'éviter un maximum les oublis entre les différentes étapes du processus.

2.1 La préparation de l'accueil et de l'intégration

Le processus d'accueil et d'intégration commence par une phase de préparation, qui démarre bien avant l'entrée physique du nouveau collaborateur. Cette première phase est cruciale, car la qualité de la préparation influence le bon déroulement du processus d'accueil et d'intégration. En effet, comme le proverbe le dit, nous n'avons jamais une deuxième chance de faire une première bonne impression. Il est donc important de prévoir et de planifier l'accueil afin de mettre toutes les cartes de notre côté.

La première phase du processus mobilise trois acteurs, le responsable RH, le responsable hiérarchique et la responsable *payroll*. Ceux-ci, en effectuant les premières tâches de la *To Do List*, amorcent le processus d'accueil et d'intégration. Le responsable RH est le premier à entrer dans le jeu, ses premières tâches sont liées à celles de la responsable *payroll*, ce stade du processus est fortement administratif. Il doit, dans un premier temps, informer le candidat de la décision d'engagement ; préparer et faire valider la proposition de package salarial ; présenter les conditions salariales au futur collaborateur ; demander les documents constitutifs du dossier d'engagement ; rédiger et faire signer le contrat de travail, les documents *mobile policy* et droit à l'image.

Ensuite, c'est au tour de la responsable *payroll* de faire sa part du travail. Ayant les différentes informations récoltées et validées par le responsable RH, celle-ci peut commencer les missions suivantes : encoder le nouveau collaborateur dans les systèmes informatiques de la paie ; scanner et enregistrer les documents du dossier d'engagement ; préparer les documents liés à la paie et aux assurances groupe et hospitalisations ; configurer un badge d'accès aux locaux et transmettre les coordonnées du badge au département achats pour configurer un accès à la pompe à carburant si cas échéant.

Une fois cette étape administrative achevée, le responsable RH entame son rôle de chef d'orchestre au sein du processus d'accueil et d'intégration. Dans un premier temps, il s'assure de prévenir l'ensemble des acteurs concernés, en répartissant les besoins en matériel et en formation auprès de leur département respectif. Les besoins en matériel sont le véhicule, le PC, le GSM ou la tablette, la gourde et la tasse, et les besoins en formation sont ceux concernant la sécurité au travail, et les programmes informatiques. Ensuite, le responsable RH informe l'ensemble de l'entreprise de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, en rédigeant une communication. Celle-ci sera publiée sur le Portail et/ou sur les écrans. Elle sera également transmise au département Marketing pour la diffuser sur les réseaux sociaux. Pour finir, il aide le responsable hiérarchique dans la mise en place de « vis mon job ». Le « vis mon job » est une immersion, de deux à trois semaines dans les différents corps métier de l'entreprise, qui permet de comprendre le cœur de business, les produits, les procédures, les techniques et les technologies utilisées chez Eloy. Le rôle du responsable RH est de prendre contact avec l'ensemble des collaborateurs qui seront amenés à intervenir.

Le troisième acteur de la première phase du processus est le responsable hiérarchique. Ce dernier assure les tâches suivantes : dispatcher les besoins en matériel spécifique (EPI, vêtements) auprès des départements concernés ; s'assurer de la disponibilité d'un espace de travail ; préparer l'agenda des premières journées / semaines du nouveau collaborateur, c'est-à-dire préparer avec le responsable HR les semaines de « vis mon job » pour le nouveau collaborateur ; établir le plan de formation ; préparer les objectifs des premiers mois ; et informer le nouveau collaborateur de l'heure et du lieu de rendez-vous du 1er jour. Envoyer un message ou un e-mail au futur collaborateur en lui rappelant l'heure et le lieu où il est attendu, ainsi qu'un mot de sympathie, est important, cela montre au nouveau collaborateur que l'entreprise est heureuse et impatiente de l'accueillir.

« Oui je prépare toujours le planning de la personne que j'ai engagé sur les trois premières semaines. Elle passe deux semaines en production pour bien comprendre le travail des opérateurs, et acquérir un maximum d'information sur les produits. Et une semaine avec un collègue direct pour apprendre les bases du business, avant de plonger dans le cœur de son métier. »

Responsable 3 (Extrait d'entretien)

2.2 L'accueil

Au sein d'Eloy, la phase d'accueil du nouveau collaborateur commence le premier jour d'entrée au sein des bureaux. La première tâche, de la seconde phase de ce processus d'accueil et d'intégration, est de la responsabilité du supérieur hiérarchique, celui-ci a le devoir d'accueillir physiquement le nouveau collaborateur. Ensuite, le responsable hiérarchique présente le nouveau à ses collègues, et lui fait visiter les locaux, chantiers, usines ou départements de l'entreprise. Il prend le temps de lui présenter

les activités de l'entreprise, et les spécificités de l'entité dans laquelle il va travailler, ainsi que la culture et l'histoire du Groupe. Le responsable hiérarchique base ses présentations sur la brochure d'accueil, qu'il donne au nouveau collaborateur à la fin de celles-ci. Il rencontre également les opérateurs/ouvriers, afin de créer un premier contact entre la réalisation et la conception. Le responsable hiérarchique voue la majeure partie de son temps au nouvel entrant, en l'encadrant au maximum, et en le guidant vers les personnes qu'il doit rencontrer lors des premiers jours.

« Oui bien sûr, je suis présent pour l'accueillir le premier jour ! C'est le premier jour, il faut que le collaborateur ressente que nous l'attendions, et que nous avons préparé son arrivée. Les premières impressions sont importantes. »

Responsable 1 (Extrait d'entretien)

L'une des personnes clés à rencontrer durant cette seconde phase est la responsable *payroll*. Cette dernière termine le dossier administratif qu'elle avait entamé et préparé durant la phase de préparation. Elle doit transmettre au nouveau collaborateur un ensemble de documents et d'informations relatifs à la gestion des heures ; les fiches de paie ; les chèques-repas ; les spécificités du secteur ; le règlement de travail ; la procédure en cas de maladie ; les horaires de travail ; les congés et périodes de fermeture ; le système de prise de congés ; le système de communication par SMS ; les assurances groupe et hospitalisations. Elle remet également le badge d'accès aux locaux et à la pompe à carburant qu'elle a préparés. La dernière tâche qu'elle doit effectuer dans cette phase est une photo du nouveau collaborateur, si ce dernier n'en a pas déjà donné une, afin de l'intégrer dans les systèmes informatiques.

Le nouveau collaborateur rencontre également un certain nombre d'autres personnes lors de ses premières journées d'accueil. Il fait la connaissance du responsable des achats pour la mise à disposition de son véhicule et la signature du guide d'utilisation. Il prend contact avec le responsable CPPT afin de réaliser la formation sécurité et signer la brochure qui en découle, ainsi qu'enregistrer la fiche d'aptitude médicale. La réceptionniste lui montre les facilités que l'entreprise met à la disposition de ses salariés. Une fois les premiers jours d'accueil écoulés, le nouveau collaborateur entre dans la troisième phase, la phase d'intégration.

2.3 L'intégration

La phase d'intégration se différencie de la phase d'accueil par la participation active du nouveau collaborateur. En effet, dans la phase d'accueil, le nouveau intègre beaucoup d'informations de façon passive, alors que dans la phase d'intégration, il va être mis sur le terrain, et prendre part aux activités de l'entreprise. Cette immersion permet au nouveau collaborateur de comprendre le cœur du business, et de se former par rapport aux différents procédés, produits, techniques et logiciels utilisés chez Eloy.

L'une des premières formations sera donnée par le service informatique, elle concerne l'apprentissage de la plateforme interne.

Dans cette troisième phase de la *To Do List*, le responsable hiérarchique est toujours très présent. Celui-ci doit présenter et ajuster les objectifs demandés pour le terme de la période d'intégration avec le nouveau collaborateur. Il prend également le temps de l'informer sur les canaux de communication dans l'entreprise en fonction de son rôle. Le nouveau collaborateur sera amené à participer à des réunions générales ainsi qu'à utiliser l'intranet Hello, les SMS et sa boîte mail. Une dernière chose dont le responsable hiérarchique est chargé est le bon déroulement de « vis mon job ». Le responsable hiérarchique ayant préparé l'agenda des premières semaines avec le responsable RH se doit de vérifier à l'aide de courtes entrevues officieuses si tout se passe comme il l'avait prévu.

Au cours de la phase d'intégration, le responsable RH se doit d'être disponible et à l'écoute du nouveau collaborateur. Il échange volonté avec la nouvelle recrue après une journée de travail ou lors de la pause midi. En plus de ces échanges informels, il doit planifier des entretiens officiels afin de faire le suivi d'intégration. Le premier entretien est l'entretien d'étonnement, celui-ci s'effectue 6 semaines après l'entrée du nouveau collaborateur. Le responsable RH planifie également l'entretien d'évaluation d'intégration, 6 mois après l'arrivée du nouveau collaborateur, auquel le responsable hiérarchique participera également. Cet entretien final vise à évaluer le processus d'accueil et d'intégration dans son ensemble ainsi que la réalisation des objectifs initiaux.

2.4 Le suivi de l'intégration

Tant pour le responsable RH que pour le responsable hiérarchique, cette quatrième phase est la réalisation des différents entretiens planifiés durant la phase d'intégration. Ces entretiens ont une réelle plus-value sur l'intégration du nouveau collaborateur, ce sont des échanges formels qui solidifient le processus d'intégration. Le nouveau collaborateur est le centre d'attention de l'entretien, celui-ci est encadré, et son ressenti est écouté, cela lui fournit un sentiment de reconnaissance et d'importance en tant que nouveau membre du groupe.

En outre, le suivi d'intégration comporte de nombreux échanges informels. Ceux-ci sont tout aussi importants, ils permettent au nouveau collaborateur de se sentir soutenu dans son nouveau poste. Comme expliqué ci-dessus, le responsable RH tout comme le responsable hiérarchique doivent être à l'écoute du nouveau collaborateur. Celui-ci doit pouvoir les interpeller, au besoin, sans avoir le sentiment de déranger. Les courtes conversations à la pause-café, à midi ou à la fin d'une journée de travail semblent anodines, cependant ces instants sont remplis de sens pour le nouveau collaborateur qui cherche ses repères dans son nouvel environnement de travail.

« Faire les entretiens de suivi c'est important c'est sûr, mais échanger avec le nouveau sur ses ressentis lors des premiers jours, c'est indispensable. En tant que manager je me dois de m'assurer que le nouveau membre de l'équipe ne manque de rien au début de son intégration. »

Responsable 4 (Extrait d'entretien)

Une fois ces entretiens effectués, il est évident que l'intégration en elle-même ne s'arrête pas nette. Le processus et ses différentes phases sont certes terminés, mais l'intégration continue plus ou moins longtemps en fonction du nouvel entrant.

Cette description du processus d'accueil et d'intégration est celle qui représente la théorie. C'est de cette façon que les responsables RH et les responsables hiérarchiques l'ont pensé et créé. Cette description correspond à la manière dont le nouveau collaborateur doit être accueilli et intégré chez Eloy. À travers le troisième chapitre, nous allons voir qu'elles sont les réalités de terrain, en analysant le processus d'accueil et d'intégration, par lequel passe le nouveau collaborateur, à l'aide des trois domaines de socialisation.

2.5 Les enjeux de l'intégration pour Eloy

Au sein de l'entreprise Eloy, les responsables hiérarchiques et les responsables RH semblent avoir conscience des enjeux qui sont liés à l'intégration. Ceux-ci soulignent certains éléments comme l'image de l'entreprise, l'efficacité opérationnelle, la fidélisation, l'esprit d'équipe ou encore l'aboutissement d'un recrutement. Ils ont été sensibilisés par la politique d'intégration, que met en place la stratégie globale de l'entreprise.

« La première impression qu'on a est révélatrice. On a qu'une fois l'occasion de faire bonne figure dès le début. Si tu rates ton accueil, tu peux cravacher derrière pour avoir une bonne image de ta boîte. »

Responsable 1 (Extrait d'entretien)

« Un processus d'intégration est hyper important. Pour donner les bonnes bases au collaborateur qui rejoint et qu'on parte sur quelque chose de solide. La préparation c'est ce qui fait gagner beaucoup de temps par après, mieux on est préparé mieux on performera par la suite. »

Responsable 4 (Extrait d'entretien)

« Mettre ton équipe dans la boucle en amont pour qu'après ils soient au courant de qui vient, quand et pourquoi. Et ça, c'est important parce que c'est en partie eux qui vont l'accueillir dans le bureau et donc l'intégrer dans le groupe avec une bonne ambiance. L'intégration au sein de l'équipe est essentielle afin d'être productif par après. »

Responsable 5 (Extrait d'entretien)

« En plus du contenu du travail, il y a la boîte, l'ambiance, l'image qu'elle dégage, sa réputation. Ce sont les éléments qui différencient Eloy d'une autre boîte, et qui ont séduit le candidat. Donc une fois qu'il a signé, nous on doit mettre en place un processus d'intégration pour finir notre recrutement. Si on le laisse tout seul, sans soutien ou accompagnement, c'est certain il s'en va après quelques mois. Et nous on aura perdu du temps et de l'argent ... »

Responsable 3 (Extrait d'entretien)

« On sait que les carrières sont beaucoup plus nomades aujourd'hui, et qu'il est primordial de garder les bons éléments de l'entreprise, ceux qui font tourner la boîte, mais surtout ceux qui la font avancer. Et le processus d'intégration est la première étape de la stratégie de fidélisation, c'est pourquoi on y accorde beaucoup d'importance. »

Responsable RH (Extrait d'entretien exploratoire)

3. LES DOMAINES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Ce troisième chapitre nous permet de comprendre comment le nouveau collaborateur s'intègre dans l'entreprise. À l'aide des trois domaines de la socialisation organisationnelle que nous avons présentés dans la première partie de notre recherche, nous allons analyser les données de notre terrain. Nous avons structuré chaque domaine en plusieurs dimensions afin de nous focaliser sur tous les traits de caractère de celui-ci, et de faciliter l'analyse de nos données.

3.1 Le domaine du travail

- Le contenu du travail

Pour une partie de nos nouveaux collaborateurs, le contenu de leur travail est clairement défini, et correspond à leurs attentes. L'offre d'emploi et la réalité de la fonction s'accordent sans aucun problème. Dans ce cas-ci, la nouvelle recrue ressent déjà une première satisfaction au travail, elle connaît ses missions et a déjà pu réfléchir à la façon dont elle allait les réaliser. Une autre partie, minoritaire, de nos collaborateurs semblent quant à eux désemparés par rapport au contenu de leur travail. Pour certains, les missions attrayantes proposées dans l'offre d'emploi se sont transformées en tâches répétitives et peu motivantes. En effet, le contenu est flou et non délimité, ni l'équipe ni le supérieur hiérarchique n'a pris le temps de leur expliquer concrètement les missions qu'ils doivent accomplir, et surtout avec quels outils y parvenir.

« Dans l'offre d'emploi je devais réaliser plusieurs missions qui étaient assez variées, et il était marqué des temps en temps répondre au téléphone. Le truc c'est que je passe ma journée au téléphone, il sonne en continu, et nous ne sommes que deux à décrocher. Ça signifie que je suis, tout le temps, interrompue dans mes autres tâches, et que je n'arrive pas à mes objectifs. »

Collaborateur A (Extrait d'entretien)

Lorsqu'on pose la question de l'autonomie au travail, l'ensemble des nouveaux collaborateurs répondent qu'ils jouissent d'un grand laisser-faire dans la façon de réaliser leur travail. S'ils sont engagés, c'est qu'ils ont les compétences requises pour exécuter le poste vacant. Cette autonomie est vue d'un très bon œil, car elle procure au nouveau collaborateur un sentiment de confiance de la part de l'entreprise. De plus, elle permet à la nouvelle recrue de montrer sa valeur ajoutée, en déployant certaines compétences dans la gestion de son travail. Cependant, pour les collaborateurs dont le contenu de travail est flou, cette autonomie les laisse encore plus dans le brouillard. Ceux-ci expriment clairement leur envie d'avoir un modèle à suivre, des procédures, un référentiel afin d'être guidé.

« Oui je réalise le travail comme je veux, c'est très chouette de sentir que l'on nous fait confiance, mais c'est aussi très stressant. Au début, j'aurais aimé être moins 'libre', avoir des procédures ou un modèle pour savoir par quoi commencer et à quoi me référer. »

Collaborateur I (Extrait d'entretien)

▪ L'apprentissage du travail

La majorité des nouveaux collaborateurs ont reçu la formation sur les programmes informatiques, c'est la seule formation, avec celle sur la sécurité au travail, que la nouvelle recrue reçoit lors de son intégration. En effet, l'entreprise l'a recruté, car elle avait déjà les connaissances requises, soit par le biais de son expérience, soit par ses études. L'apprentissage de sa tâche se fait donc sur le tas, avec l'aide du responsable hiérarchique ou de ses collègues de travail. Il n'y a pas un tuteur ou un parrain responsable de l'apprentissage de cette dernière, c'est l'ensemble de l'équipe qui y participe. Cependant, le nouveau collaborateur réalise le « vis mon job » qui sont une à deux semaines d'immersion dans différents métiers qui sont liés au sien. Le but de cette expérience d'immersion est de comprendre l'environnement qui l'entoure, et les difficultés qui y sont liées. Cela permet également de définir jusqu'au va son périmètre de travail et ses responsabilités. De plus, cette expérience permet de créer des liens avec d'autres collègues, de connaître davantage le fonctionnement de l'entreprise, mais également de récolter un bon nombre d'informations sur la façon d'exécuter ses missions principales. Le « vis mon job » est donc véritablement considéré comme un atout, à condition que celui-ci soit planifié et mis en place ... Une minorité des nouveaux collaborateurs interrogés n'a pas eu la chance de participer à cette pratique.

« Durant les deux premières semaines, j'ai suivi chaque matin un conducteur de chantier différent. C'était super de pouvoir voir le terrain et du coup mieux comprendre les problèmes qu'on peut rencontrer. En plus, être assis en camionnette pour aller jusqu'au chantier permet de parler de tout et de rien, c'est sympa comme premier contact. »

Collaborateur H (Extrait d'entretien)

- L'accès à l'information

Nous avons demandé aux nouveaux membres de l'entreprise où ils trouvaient les informations nécessaires pour réaliser leur travail. Tout d'abord, une partie de ces informations sont réceptionnées grâce au « vis mon job » durant lequel le nouveau collaborateur est amené à rencontrer diverses situations concrètes. Ensuite, pour beaucoup, une grande partie des informations proviennent des collègues et du responsable hiérarchique, et également des procédures écrites qui ont été mises en place pour faciliter la prise de poste. Cependant, nous savons que le responsable hiérarchique est considéré comme la source d'informations la plus sûre, car celui-ci a une légitimité plus grande due à son rôle de chef. La nouvelle recrue cherchera donc davantage une réponse auprès de ce dernier.

Dans certains cas, l'accès à l'information est plus compliqué, car les sources décrites ci-dessus ne sont pas disponibles comme elles devraient l'être. Certains nouveaux collaborateurs se sont retrouvés dans des bureaux isolés, loin des collègues, du responsable hiérarchique, et des informations pratiques. Le fait d'être dans un bureau différent des autres membres de l'équipe est encore plus compliqué pour trouver la bonne information. Le nouveau membre ne veut pas être mal vu en entrant dans le bureau de ses collègues à chaque fois qu'il se pose une question. Il sent mal à l'aise de l'interrompre dans son travail sans savoir quel moment est le plus propice.

« Je ne comprends toujours pas pourquoi on nous a placés dans ce bureau tout seul ... Mettre les deux nouveaux ensemble ce n'est pas super malin. On a besoin de poser des questions sachant que nous n'avons pas des procédures ou des modèles pour nous guider dans l'exécution de notre travail, ce n'est vraiment pas facile. Et puis, je suis un peu gênée d'aller déranger mes collègues toutes les demi-heures dans leur bureau, du coup je cherche les réponses par moi-même ce qui me prend dix fois plus de temps. »

Collaborateur B (Extrait d'entretien)

3.2 Le domaine relationnel

- La relation avec les collègues

Les collègues de travail sont pour la grande majorité, l'élément le plus positif de leur intégration. Les nouveaux collaborateurs parlent de leur collègue de façon très positive, et dans les différents domaines. Comme nous l'avons vu ci-dessus, ils sont d'abord d'une grande aide dans l'apprentissage du travail, et une source d'informations cruciales pour comprendre le fonctionnement de la société. Ils sont aussi présents en dehors de l'exécution du travail, par exemple ils font les liens avec les collègues des autres départements, ils les intègrent aux pauses-café, ou les invitent à venir dîner avec eux au réfectoire.

« J'ai une équipe super, j'ai été accueillie par tout le monde dès le premier jour. Ils sont toujours très disponibles pour moi. ... Le premier jour, je me souviens, nous sommes tous allés manger au réfectoire ensemble. C'était la première fois que j'avais un tel accueil, les autres entreprises où j'ai travaillé étaient bien moins chaleureuses. »

Collaborateur E (Extrait d'entretien)

L'équipe de travail peut également être un vrai soutien social pour les nouveaux collaborateurs qui sont en phase de socialisation. Comme nous l'avons expliqué, cette période peut être stressante pour diverses raisons : contenu du travail flou, responsable hiérarchique absent, manque d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise, etc. Dans ces cas-là, les collègues soutiennent le nouveau et l'encouragent à persévérer dans son intégration. Ils sont considérés comme un facteur de protection face au stress, ils diminuent les difficultés de l'intégration. Nous voyons, ici, que la solidarité est un élément fort sollicité.

« Comme je te disais, heureusement que j'avais mon équipe de travail ! Je pouvais leur poser toutes les questions que je voulais, ils étaient toujours très présents malgré la charge de travail qui submergeait le service. Ils m'ont énormément aidé lors des premiers mois. »

Collaborateur A (Extrait d'entretien)

Cependant, le soutien des collègues peut être difficile à trouver lorsqu'on n'a pas une équipe de travail très grande ou lorsque celle-ci n'est pas permanente. En effet, certaines fonctions sont plutôt solitaires, elles ne nécessitent pas des collègues directs. Dans ces cas-là, le nouveau collaborateur aura plus de mal à se socialiser à travers le domaine relationnel.

« L'intégration dans l'équipe elle a été vite faite vu que je suis tout seul ... (rire). Je suis au téléphone toute la journée avec beaucoup de monde, surtout les gestionnaires pour ajuster le planning des chantiers, mais de vrais coéquipiers je n'en ai pas vraiment, à part mon manager, à qui je peux poser toutes les questions que je me pose. »

Collaborateur J (Extrait d'entretien)

La majorité des personnes interrogées accorde de l'importance aux relations avec les collègues, elles ont le sentiment d'appartenir à un vrai collectif de travail. Il y a beaucoup d'échange entre les collègues, de soutien, et une réelle cohésion de groupe. Ce soutien permet au nouveau de s'intégrer plus aisément et de s'identifier à une équipe de travail.

- La relation avec le supérieur hiérarchique

Comme nous le verrons plus amplement dans le quatrième chapitre de cette partie empirique, le responsable joue un rôle important dans l'intégration des nouveaux collaborateurs. La relation qu'il entretient avec le nouveau membre de l'équipe engendre des dimensions de soutien, de reconnaissance et d'informations, et ce à travers les trois domaines de socialisation.

L'ensemble des responsables hiérarchiques que nous avons interrogés tiennent le même discours. Ceux-ci reconnaissent avoir une influence, encore plus forte que l'équipe due à la légitimité que lui apporte son rôle, sur la socialisation du nouveau membre.

- L'ambiance dans l'équipe

Une bonne ambiance au sein de l'équipe découle des bonnes relations avec les collègues. Elle accentue les effets positifs que l'équipe génère, elle est un levier de performance et de motivation pour la nouvelle recrue. Les échanges informels (les pauses-café, les anniversaires, etc.) et les activités mises en place par Eloy (la fête du personnel, jogging, marché de Noël, etc.) sont des moments qui permettent de souder les liens entre les collègues, et de créer des souvenirs communs.

« L'ambiance dans l'équipe est vraiment très bonne. Nous avons beaucoup de travail dans le service, mais heureusement entre nous il y a une vraie solidarité. ... Lorsque c'est l'anniversaire d'un collègue, on prend le temps de manger un bout sur le temps de midi. Je pense qu'il y a plus que de liens uniquement professionnels, il y a aussi une certaine amitié. »

Collaborateur F (Extrait d'entretien)

3.3 Le domaine organisationnel

- La connaissance du fonctionnement de l'entreprise

La plupart des nouveaux collaborateurs ont reçu une présentation générale sur le Groupe Eloy. Celle-ci est sous forme de PowerPoint, et malheureusement rapidement expliquée lors des premiers jours d'accueil lorsque la nouvelle recrue est déjà submergée d'informations. C'est pourquoi la connaissance du fonctionnement général de l'entreprise reste vague pour la plupart d'entre eux. Les

nouveaux collaborateurs savent citer les deux grands pôles d'activités et une majorité des sections qu'ils regroupent. Par ailleurs, pour ce qui est des départements de l'entreprise, et de ce que les gens y font, rien n'est moins clair.

« Mon manager m'a expliqué le fonctionnement de l'entreprise avec une présentation sur l'ordi, j'ai plus ou moins compris la structure générale, mais je t'avoue que je ne me suis pas attardé à comprendre chaque niveau ou département qui la compose. J'ai surtout retenu où je me situais et quelles personnes travaillaient avec moi directement ou indirectement. »

Collaborateur G (Extrait d'entretien)

« La structure de l'entreprise, oui je sais qu'il y a le pôle Travaux et le nôtre Water ... Maintenant je n'ai pas encore reçu une explication détaillée de chaque département. Je sais, en gros, comment la boîte est composée, maintenant, peut-être pas la spécificité de tous les départements. »

Collaborateur C (Extrait d'entretien)

Cependant, lorsque le collaborateur se concentre sur son pôle d'activité uniquement, celui-ci a une grande connaissance de son organisation. Grâce à la participation du « vis mon job », le nouveau collaborateur apprend à connaître les produits ou services qu'il délivre, son personnel, les différentes missions et enjeux, etc. Ce « vis mon job » peut s'interpréter comme une formation interne qui permet de découvrir et comprendre les éléments précités.

« C'était une expérience très enrichissante, elle m'a permis de comprendre comment étaient construites les différentes cuves que j'allais étudier à travers mes remises d'offres, et de rencontrer le personnel ouvrier. »

Collaborateur D (Extrait d'entretien)

« J'aurais aimé faire l'expérience du 'vis mon job' afin d'avoir plus de connaissance sur les produits de la boîte. On me pose des questions techniques toute la journée au téléphone, et je n'ai pas les réponses, je dois toujours demander aux autres du bureau. »

Collaborateur A (Extrait d'entretien)

Les nouveaux collaborateurs nous parlent également des activités qu'Eloy met en place pour son personnel. Ils citent tous les événements festifs, sportifs et familiaux qui sont proposés à différentes périodes de l'année. Ces animations rassemblent l'ensemble du personnel à l'intérieur de la sphère du travail, mais sous une forme informelle.

- La connaissance des valeurs et de la culture

Lors du recrutement d'un nouveau collaborateur, le savoir-être est tout aussi, voire plus, important que le savoir-faire. Eloy a gardé ses valeurs d'origine, nous pouvons citer le respect, la qualité d'un travail bien fait et l'écoute de chacun. Ces valeurs sont fortement véhiculées au sein de l'entreprise. Ces valeurs sont celles d'une entreprise familiale qui certes a grandi, mais dont les fondements éthiques sont restés. La direction se veut toujours accessible et à l'écoute de chaque collaborateur, et ce malgré le nombre grandissant de collaborateurs.

Dans la plupart de nos entretiens, les personnes interrogées avaient principalement cette idée de valeur familiale de l'entreprise. C'est une donnée qu'ils apprécient beaucoup, car elle implique la dimension humaine de l'entreprise. Malgré le nombre grandissant de collaborateurs, Eloy reste proche de ses travailleurs.

- Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est également une dimension à travers laquelle le nouveau collaborateur s'intègre dans l'entreprise. D'une part, pour les nouveaux du pôle du traitement des eaux, ceux-ci sont particulièrement fiers de travailler pour un secteur qui se mobilise pour l'environnement. C'est une motivation en plus dans leur travail. Pour ceux qui ont intégré le pôle Construction, la fierté est également présente, car Eloy est connu et reconnu dans la région liégeoise, pour la qualité de ses chantiers. Dans les deux cas, les nouveaux collaborateurs sont contents de dire qu'il travaille chez Eloy.

« Le secteur d'activité de l'entreprise m'intéresse énormément, c'est en partie la raison pour laquelle je suis ici aujourd'hui. »

Collaborateur C (Extrait d'entretien)

4. L'INFLUENCE DU RÔLE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE

Nous allons analyser les trois rôles primordiaux que joue le responsable hiérarchique à travers tous les domaines de socialisation. Nous nous pencherons également sur le soutien social que celui-ci apporte lors du processus d'intégration.

- L'accompagnement

La majorité des nouveaux collaborateurs que nous avons interviewés nous ont fait part de l'accompagnement qu'ils avaient reçu de la part de leur responsable hiérarchique. Cet accompagnement commence dès le premier jour, lors de l'accueil le responsable est présent et disponible pour le nouveau membre de son équipe. Il l'accompagne donc au point de vue relationnel pour commencer.

« J'ai été accueilli par mon manager dans le hall d'entrée, il est venu me chercher, et nous avons passé la journée ensemble. Il m'a fait visiter les bureaux et il m'a présenté à mes collègues de travail. »

Collaborateur G (Extrait d'entretien)

Ensuite, dans la phase d'intégration, le responsable accompagne le nouveau membre dans l'apprentissage de sa tâche. Le rôle de « chef » qu'endosse le responsable hiérarchique lui donne une légitimité supplémentaire sur la façon d'exécuter la tâche. Cependant, nous remarquons que les collègues de travail sont tout aussi présents dans cette étape, voire dominants. En effet, pour certaines nouvelles recrues l'accompagnement du responsable hiérarchique était inexistant, c'est pourquoi le groupe de travail est vu comme le réel accompagnateur.

« Alors mon manager au départ je ne sais si c'était le manager 3 ou le manager 4 ... L'un est venu m'accueillir, et puis l'autre m'a donné certaines missions. Ce n'était absolument pas clair, je ne savais pas vers qui me tourner si j'avais une question sur mon travail »

Collaborateur C (Extrait d'entretien)

L'accompagnement dans la compréhension du fonctionnement de l'équipe de travail, et celui dans l'entreprise est énoncé par certains. Tout d'abord, dans le groupe le responsable joue un rôle de leader, il montre l'exemple à suivre et les comportements à adopter au sein de l'équipe. Ensuite, au niveau de l'organisation, il a davantage un rôle que Mintzberg (2007) qualifie de symbolique. Dû à son statut, il représente en quelque sorte les valeurs de l'entreprise. Cette vision de l'accompagnement relationnel et organisationnel est partagée par une grande partie des personnes interrogées. Cependant, nous remarquerons qu'il persiste une minorité qui ne voit pas l'accompagnement du responsable du même œil.

- La reconnaissance

Le responsable donne des *feedback* et évalue le nouveau membre de son équipe. À l'aide du suivi d'intégration, il montre à la nouvelle recrue l'intérêt qu'il lui porte dans sa nouvelle fonction et au sein du groupe. L'entretien d'intégration est relativement bien pratiqué, les personnes interrogées apprécient le moment d'écoute qu'on leur offre. De plus, les nouveaux collaborateurs soulignent également les échanges informels qu'ils partagent à la pause-café ou à la fin de la journée.

L'évaluation des objectifs et les encouragements sur les missions à réaliser sont aussi une forme de reconnaissance. Les nouveaux nous confient qu'il est toujours agréable d'avoir des retours positifs sur les tâches qui ont été réalisées correctement.

« Mon manager n'était déjà pas très présent dans l'apprentissage de ma tâche, il ne l'était donc pas beaucoup au niveau de la reconnaissance. C'est à travers mes collègues que j'allais chercher des retours sur mon travail, et les encouragements. »

Collaborateur A (Extrait d'entretien)

- L'information

Le responsable hiérarchique a comme nous l'avons souligné dans le point « apprentissage », une légitimité supérieure dans l'exécution des tâches due à son statut de chef, mais également dans l'accès aux informations qu'il donne. Le nouveau collaborateur considère son responsable comme le référent, il se dirige vers lui quand il a une question concernant le travail, l'équipe ou l'organisation. Dans certains cas, il est considéré comme expert dans son domaine, c'est pourquoi la nouvelle recrue se tourne vers lui. À l'inverse, certains responsables n'exécutent pas la même fonction que le nouveau, dans ce cas-ci ce dernier se tournera vers son équipe.

« Mon manager a de larges connaissances dans son métier, je peux lui poser des questions très techniques il arrivera toujours à me répondre. C'est agréable de l'avoir avec nous dans le bureau, il nous aide à trouver les solutions à nos problèmes. »

Collaborateur E (Extrait d'entretien)

« Nous ne faisons pas le même métier du coup elle ne sait pas m'aider ou m'informer dans la tâche que je dois réaliser. En revanche, elle nous informe beaucoup sur des aspects plus organisationnels, sur les comportements à avoir ou à éviter. »

Collaborateur I (Extrait d'entretien)

5. CONCLUSION DES DONNÉES EMPIRIQUES

En conclusion de cette partie empirique, nous avons apporté des éléments d'analyse en ce qui concerne la socialisation à travers les trois domaines présentés dans notre mise en contexte (le travail, le relationnel et l'organisation), mais également par rapport au rôle que joue le responsable hiérarchique dans le processus d'intégration.

Nous constatons que les nouveaux collaborateurs s'intègrent dans l'entreprise grâce à ces trois domaines. Cependant, ils ne les abordent pas tous de la même manière, certains étant privilégiés à d'autres. Notamment, le domaine relationnel qui est capital pour les nouvelles recrues. En effet, nous avons souligné l'importance des relations avec les collègues et le responsable hiérarchique à travers ce domaine. Nous avons pu constater que le rôle du responsable était vu très positivement, à condition que

ce dernier endosse ses responsabilités d'accompagnement, de reconnaissance et d'information vis-à-vis du nouveau collaborateur. S'il échoue dans sa tâche, le groupe de travail compensera en grande partie son rôle. Cela peut s'expliquer par les valeurs familiales de l'entreprise que met en avant la solidarité entre les collaborateurs.

Nous soulignons également, que le ressenti des personnes interrogées chez Eloy à l'égard de leur intégration est mitigé. Sur les dix nouveaux collaborateurs que nous avons sondés, cinq d'entre eux voient leur intégration positivement, et cinq négativement. Nous tenterons de comprendre pourquoi dans la suite de notre recherche.

Nous avons, dans cette partie, apporté des éléments de réponses à notre question de recherche et nos hypothèses que nous allons développer dans la partie suivante.

IV. RÉSULTATS

Dans cette quatrième partie de notre mémoire, nous allons présenter les résultats de notre recherche en répondant à nos deux hypothèses qui elles-mêmes permettront de répondre à notre question de recherche.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter les résultats de notre analyse de données, en répondant à nos deux hypothèses et notre question de recherche.

- 1) *Pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail, le nouveau collaborateur doit passer par les trois domaines de socialisation, à savoir le domaine du travail, le domaine relationnel et le domaine organisationnel.*

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que les trois domaines de socialisation permettent au nouveau collaborateur de s'intégrer. Il s'intègre à l'aide des dimensions qui sont reprises dans ces domaines. Cela ne veut pas dire pour autant que chacun les aborde de la même façon. Si l'un des domaines n'est pas traité, ou si certaines dimensions du domaine ne sont pas abordées lors de son processus d'intégration, le collaborateur compensera avec l'aide d'un autre domaine qui deviendra plus dominant dans son parcours de socialisation.

Nous remarquons que lorsque le nouveau collaborateur se socialise à travers une grande majorité de dimensions dans son processus d'intégration, il exprime un ressenti positif de son intégration au sein de l'entreprise. A contrario, s'il a dû compenser l'absence de certaines dimensions voire d'un domaine entier, son intégration s'est avérée plus longue, et celui-ci en retient un souvenir négatif.

Nous confirmons l'hypothèse selon laquelle pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail, le nouveau collaborateur doit passer par les trois domaines de socialisation, à savoir le domaine du travail, le domaine relationnel et le domaine organisationnel. Toutefois, nous nuancions celle-ci avec les ressentis des nouvelles recrues. En effet, nous dirons qu'afin d'avoir un ressenti positif à l'égard de son intégration, le nouveau collaborateur doit passer par les trois domaines de socialisation.

- 2) *Le responsable hiérarchique joue un rôle positif dans les différents domaines de socialisation du nouveau collaborateur.*

Du point de vue, du responsable hiérarchique, celui-ci a un grand rôle à jouer. Comme nous l'avons décrit dans la description du processus d'accueil et d'intégration de l'entreprise, le responsable

hiérarchique a de nombreuses choses à mettre en place, et à préparer avant, pendant, et après l'intégration de son nouveau collaborateur. Plus particulièrement, dans la phase d'intégration du processus, nous avons vu qu'il jouait plusieurs rôles à travers les trois domaines de socialisation par lesquelles passe la nouvelle recrue. Ces rôles touchent aux dimensions d'accompagnement, de reconnaissance, et d'informations. Nous confirmons l'hypothèse selon laquelle le responsable hiérarchique joue un rôle positif dans les différents domaines de socialisation de son nouveau collaborateur.

Nous avons donc pu répondre à nos deux hypothèses à l'aide de l'analyse de nos données empiriques. Il est à présent temps de répondre à notre question de recherche :

Comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent-ils au sein de l'entreprise Eloy ; le responsable hiérarchique joue-t-il un rôle dans le processus d'accueil et d'intégration ?

Le nouveau collaborateur s'intègre grâce à un processus d'accueil et d'intégration structuré, dans lequel nous retrouvons les trois domaines de socialisation organisationnelle : le domaine du travail, le domaine relationnel, et le domaine organisationnel. Il retrouve au sein de ces domaines différentes dimensions par lesquelles il va apprendre sa tâche de travail, comprendre le fonctionnement de son équipe de travail, et s'identifier aux valeurs de l'entreprise.

Cependant, l'ensemble des dimensions ne sont pas toujours toutes abordées lors du processus d'intégration. Le collaborateur devra alors se sociabiliser davantage dans d'autres aspects des domaines. Cette réalité a une répercussion sur le ressenti qu'ont les nouveaux collaborateurs sur leur intégration. En effet, un manque crucial de dimensions engendre une impression négative. Cela est à éviter, car elle pourra avoir des conséquences négatives sur le processus de fidélisation, sachant que l'intégration constitue la première étape clé.

Du point de vue du rôle du responsable hiérarchique, nous soulignons qu'il a trois dimensions clés qui émanent de son statut de chef. Le nouveau collaborateur s'intègre mieux lorsque le responsable assume les responsabilités qui résultent des trois dimensions. Lorsque celui-ci n'assume pas son rôle dans le processus d'intégration, l'équipe de travail prend, dans de nombreux cas, le relais.

Deux derniers éléments qui aident les nouveaux collaborateurs à s'intégrer au sein de la société Eloy sont la bonne ambiance de l'entreprise et sa bonne réputation à l'extérieur. En effet, nous avons vu à travers nos entretiens que l'image employeur Eloy suscitait de la fierté de la part des collaborateurs. Et la bonne ambiance, que l'on retrouve principalement au travers des activités extra-professionnelles est une source de socialisation au sein de l'entreprise.

V. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre question de recherche est désormais résolue, cependant nous nous posons une dernière question : pourquoi ne retrouvons-nous pas dans chaque parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur le même processus se basant sur les trois domaines de socialisation ?

Nous savons qu'un niveau individuel joue un rôle dans la socialisation de chacun. Cependant dans cette recherche nous avons considéré les changements individuels comme une conséquence du processus de socialisation, et non comme un des potentiels domaines du processus (Lacaze et Perrot, 2010). Cette condition étant exprimée, nous cherchons à savoir pourquoi les trois domaines de socialisation ne sont pas fixes dans le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur.

Tout d'abord, nous nous sommes dit que l'on pourrait trouver la réponse dans la bipolarité des pôles d'activité. L'un exploiterait moins bien le processus d'accueil et d'intégration mis en place, ce qui engendrait un manquement dans l'utilisation des trois domaines de socialisation par le nouveau collaborateur. Cependant, cette première réponse s'infirme, car il y a autant de ressentis négatifs dans les deux pôles. Le fait qu'il y ait deux pôles distincts ne répond pas à notre dernière question. En effet, cela semble logique car la stratégie RH est commune à l'ensemble du groupe. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre présentant l'entreprise Eloy, le département RH élabore ensemble les politiques RH et les diffuse avec la même vision dans chaque pôle.

Ce manque de continuité dans le processus pourrait alors venir du responsable hiérarchique. Le rôle de responsable hiérarchique n'est pas endossé de la même manière par chaque individu, comme nous l'avons expliqué dans la contextualisation, chaque responsable hiérarchique est influencé dans son rôle par ses traits de caractères personnels (Mintzberg, 2007). Cependant, la majorité des responsables interrogés a un collaborateur avec un ressenti positif et l'autre avec un ressenti négatif. Bien que certains responsables aient davantage développé leurs *softskills* que d'autres, ces aptitudes personnelles ont peu de pertinence dans ce cas-ci vu la bipolarité de ressentis de ses deux collaborateurs.

Au cours de la lecture de Bargues et Perrot (2016), nous nous sommes alors penchée sur l'approche contextualiste. Cette approche provient des travaux de Pettigrew, ce dernier « formalise une approche processuelle qu'il qualifie de 'contextualiste' à partir de ses propres recherches sur le processus de prise de décision, le processus de création de la culture organisationnelle, et le processus de changement organisationnel » (Pettigrew, 1977, 1979, 1985, 1987, cité par Bargues et Perrot, 2016 : 50). Pettigrew définit le processus de la façon suivante « une séquence d'actions et d'évènements continus et interdépendants, utilisée pour expliquer les origines, l'évolution et le résultat d'un phénomène » (Pettigrew, 1985, cité par Bargues et Perrot, 2016 : 50).

L'approche contextualiste de Pettigrew s'appuie sur trois hypothèses de base (Pettigrew, 1997 et Pettigrew et *al.*, 2001) :

- 1) Le contenu du processus étudié est influencé par le contexte interne et/ou externe
- 2) Le contenu du processus étudié est influencé par des processus organisationnels
- 3) Ces processus organisationnels sont encadrés dans le contexte

Bargues et Perrot (2016), eux, vont mobiliser cette approche contextualiste avec le concept de socialisation organisationnelle. Cela va permettre d'étudier l'influence du contexte dans le processus de socialisation. « Il s'agira de comprendre comment les enchaînements d'actions et d'activités des individus et des collectifs interagissent, d'une part, avec le contexte, et d'autre part, avec d'autres processus organisationnels » (Bargues et Perrot 2016 : 51).

Nous tenons là, selon nous, la réponse à notre question additionnelle. En effet, dans notre recherche, nous nous sommes uniquement intéressée au contenu de la socialisation organisationnelle, sans pour autant prendre en compte le contexte dans lequel elle se met en place. « L'approche contextualiste permet d'aller plus loin dans la compréhension des processus de la socialisation et sa variabilité, en étudiant l'influence des éléments du contexte sur la sélection des pratiques de socialisation et leurs enchaînements » (Bargues et Perrot, 2016 : 61).

Selon les hypothèses de base de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1997 et Pettigrew et *al.*, 2001) et les travaux de Bargues et Perrot (2016), les éléments du contexte influencent le contenu du processus d'intégration et le processus en lui-même. Dans notre recherche, nous entendons par contenu les dimensions par lesquelles le nouveau collaborateur se rattache pour s'intégrer à son nouvel environnement de travail. Mais également, aux dimensions provenant du rôle du responsable hiérarchique dans le processus d'accueil et d'intégration, à savoir la source d'information, d'accompagnement, et de reconnaissance. Le processus quant à lui est vu ici comme la continuité des étapes du processus d'accueil et d'intégration et la rigueur avec laquelle il est mis en place.

Nous nous concentrerons donc sur le contexte organisationnel général de l'entreprise Eloy. Ce contexte est construit à l'aide des différentes stratégies mises en place par l'entreprise, ici nous nous focaliserons sur les stratégies de développement et de croissance. En effet, Eloy a connu une croissance relativement rapide, et continue. Ces dernières années, l'entreprise n'a fait que développer ses activités. Dans notre analyse des configurations, présentée dans le premier chapitre de la partie empirique, nous avons souligné qu'Eloy s'apparentait à deux configurations, la configuration entrepreneuriale et mécaniste, selon les termes Pichault et Nizet (2013). Cela est la conséquence de sa belle expansion, qui génère des interrogations sur la structuration de l'entreprise.

Le contexte organisationnel général de l'entreprise nous permet donc de répondre à notre question additionnelle. Celle-ci se déclinait comme ceci : « pourquoi ne retrouvons-nous pas dans chaque parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur le même processus se basant sur les trois domaines de socialisation ? » Nous pouvons y répondre en avançant que le contexte organisationnel, dans lequel le processus d'intégration se situe, influence la rigueur de celui-ci et la continuité de ses dimensions regroupées à l'intérieur des différents domaines. En effet, étant dans un contexte de croissance et de développement, il se peut que la politique d'intégration soit négligée lors d'une période particulièrement intense dans les activités de l'entreprise. Le responsable hiérarchique étant surchargé par son propre travail, il ne prend pas le temps de mettre en place le processus d'accueil et d'intégration correctement. Cette réalité a des conséquences sur l'intégration des nouveaux collaborateurs, ceux-ci gardent une image négative de leur intégration. Cela pourrait être une première faute dans le processus de fidélisation des collaborateurs, sachant que l'intégration en constitue la première étape.

Pour conclure ce travail de recherche sur le processus de socialisation de l'entreprise Eloy, nous pouvons dire que nous avons tenté de répondre au mieux à notre question de recherche qui était : comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent-ils au sein de l'entreprise Eloy ; le responsable hiérarchique joue-t-il un rôle dans le processus d'accueil et d'intégration ? Grâce à l'analyse de nos données empiriques nous avons pu répondre à nos deux hypothèses, qui elles-mêmes nous ont permis d'expliquer notre question de recherche. Nous pouvons retenir que les nouveaux collaborateurs de chez Eloy s'intègrent grâce à un processus d'accueil et d'intégration structuré, dans lequel nous retrouvons les trois domaines de socialisation organisationnelle : le domaine du travail, le domaine relationnel, et le domaine organisationnel. Du point de vue du rôle du responsable hiérarchique, le nouveau collaborateur s'intègre mieux lorsque le responsable assume les responsabilités qui résultent des trois dimensions émanant de son rôle de chef : accompagnement, reconnaissance et information.

Sans oublier que les résultats de cette recherche nous ont permis d'explorer davantage les particularités de ce processus d'accueil et d'intégration, et de le mettre à la lumière de l'approche contextualiste de Pettigrew (1977, 1979, 1985, 1987, cité par Bargues et Perrot, 2016). Grâce à cette approche nous avons ouvert notre cadre théorique afin de répondre à notre question additionnelle émergeant de nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE

BARGUES Émilie, PERROT Serge, 2016, « 'Pourquoi n'est-il pas resté ?' Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME », @GRH, n°20, pp. 43-79.

BRILLET Franck, GARCIA Jean-François, MONTARGOT Nathalie, 2016, « Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation », *Management & Avenir*, n°88, pp. 105 à 130.

BOURHIS Anne, 2007, *Recrutement et sélection du personnel*, Les Éditions de la Chenelière, Montréal, pp. 503-532.

CADIN, Loïc, GUÉRIN, Francis, PIGEYRE, Frédérique, 2007, *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, Paris, pp. 473-570.

DOLAN Simon L, SABA Tania, JACKSON Susan E, SCHULLER Randall S, 2008, *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, Paris.

EL AKREMI Assaad, NASR Mohamed Ikram, RICHEBÉ Nathalie, « Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues », *M@n@gement*, vol.17, pp. 317-345.

ELOY, documents d'accueil et d'intégration, 2018, *To Do List*, Eloy, Sprimont.

ELOY, site internet. Consulté le 7 juillet 2019. URL: <https://www.elay.be/>

FABRE Catherine, ROUSSEL Patrice, 2013, « L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°87, pp. 3-22.

FORMARIER Marie, 2012, Les concepts en sciences infirmières. *Association de Recherche en Soins Infirmiers*, 43-45. doi :10.3917/arsi.forma.2012.01.0043

GUERFEL-HENDA Sana, EL ABOUBI Manal, KANDOUSSI Fatima, 2012, « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°4, pp. 57-73.

IGALENS Jacques. & ROGER Alain, 2007, *Master Ressources humaines*, Éditions Eska, Paris, pp. 116-131.

LACAZE, Delphine, 2001, « Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution », *Thèse de doctorat*, IAE d'Aix-en-Provence (Université Paul Cézanne).

LACAZE Delphine, 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*, n°56, pp. 1-20.

LACAZE Delphine, 2007, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management & Avenir*, n°14, pp. 9-24.

LACAZE Delphine, PERROT Serge, 2010, *L'intégration des nouveaux collaborateurs : Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*, Dunod, Paris.

LE GRAND LAROUSSE ILLUSTRÉ, Édition 2016.

MINTZBERG Henry, 2007, *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Eyrolles, Paris, pp. 65-111.

PERROT Serge, 2008, « Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise », *M@n@gement*, vol. 11, pp. 231-258.

PICHAULT François, NIZET Jean, 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Conventions, contexte et jeux d'acteurs*, Éditions du Seuil, Paris.

QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e édition, Dunod, Paris.