

LA GESTION DE L'ENTREE ORGANISATIONNELLE DES JEUNES DIPLOMES : UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES D'ENTREPRISES FRANÇAISES.

Michel DALMAS

LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I
michel.dalmas@univ-tlse1.fr

François DURRIEU

Bordeaux Ecole de Management
Domaine de Raba
680 cours de la Libération
33405 TALENCE.
francois.durrieu@bordeaux-bs.edu

Catherine FABRE

LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I.
catherine.fabre@univ-tlse1.fr

Patrice ROUSSEL

LIRHE CNRS & IAE. Université Toulouse 1.
Laboratoire Interdisciplinaire sur les Ressources Humaines et l'Emploi.
Université Toulouse I
Place Anatole France,
31042 TOULOUSE CEDEX
05 61 63 38 66
rousseau@univ-tlse1.fr

Résumé :

A partir de travaux théoriques sur les différentes tactiques de socialisation et leurs effets, cette étude vise à identifier des pratiques de gestion, selon les caractéristiques des politiques et pratiques d'entreprises en matière de socialisation des jeunes salariés nouvellement recrutés. S'appuyant sur une enquête par questionnaire, la recherche s'organise autour d'une analyse factorielle, d'une analyse typologique et d'une analyse de variance, effectuées sur un échantillon de 138 responsables de Ressources Humaines en charge des questions de recrutement et d'intégration des jeunes salariés dans leurs organisations respectives. Trois types d'entreprises sont identifiées : les institutionnelles, les empiriques et les attentistes. L'analyse typologique montre qu'elles semblent être motivées par des objectifs différents et donc avoir trois stratégies différentes concernant la socialisation de leurs jeunes recrues.

Mots-clés : tactiques de socialisation organisationnelles, typologie, intégration, jeunes diplômés

Introduction

La manière dont les organisations tentent de « modeler » les jeunes salariés qu'elles recrutent et de faciliter leur adaptation a historiquement été la première problématique posée par les chercheurs de la socialisation organisationnelle (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1978 ; Van Maanen et Schein, 1979). La question est complexe, car lors de la période d'entrée de nouveaux salariés, de manière plus ou moins structurée, les organisations mettent en œuvre à la fois des processus d'accueil et de contrôle de leur recrues (D'Andria, 1995) ; l'enjeu étant de faciliter leur intégration tout en évaluant leur potentiel et leurs compétences. Elles sont également confrontées à la question de l'équilibre entre le fait de respecter et de valoriser les personnalités spécifiques de chacun, sources potentielles de richesse, et le fait d'encourager le sentiment de cohésion interne et l'appartenance à une culture commune (Schein, 1968 ; Burdett, 1991 ; Reichers, Wanous et Steele, 1994). Ces objectifs peuvent paraître incompatibles. En effet, le contrôle suppose une position distante, attentiste, prudente, alors que l'accueil inconditionnel des recrues suppose au contraire un investissement initial de la part de l'entreprise et une large ouverture d'esprit à l'égard des attitudes et comportements des nouveaux salariés. De la même manière, inciter l'émergence d'une culture commune peut sembler contradictoire avec le fait d'encourager le développement des ressources spécifiques de chacun. Ainsi, les organisations peuvent probablement se différencier selon leur tendance à être plutôt des entreprises qui investissent immédiatement dans leurs ressources humaines ou au contraire des entreprises qui attendent que leurs salariés aient fait leurs preuves. De même, le fait d'avantager les qualités individuelles ou les caractéristiques collectives est un critère susceptible de différencier les organisations en fonction des politiques de socialisation suivies.

Dès lors, il existe probablement différents types d'entreprises, selon la vision stratégique qu'elles ont de la socialisation et des pratiques qu'elles mettent en œuvre lors de cette période du recrutement et d'intégration des salariés. La problématique se focalise sur les jeunes salariés, nouvellement diplômés, pour lesquels la question de la réussite de la socialisation se pose. Ainsi, cette étude propose d'établir une typologie d'entreprises concernant leur politique et leurs pratiques d'intégration de leurs jeunes recrues.

1. Modèle théorique

1.1. Revue de littérature : Une typologie prescriptive

Des travaux théoriques ont été entrepris pour comprendre les caractéristiques de chaque pratique de socialisation, et pour définir des combinaisons de caractéristiques et donc de pratiques qui devraient être mise en œuvre de façon concomitante. Ainsi, Van Maanen (1978) et Van Maanen et Schein (1979) identifient théoriquement sept propriétés pouvant être considérées comme étant de bons critères permettant de différencier les organisations selon leurs procédures de socialisation. (Tableau 1). A titre d'exemple, le processus sera dit « formel » si le recruté est formé par un organisme extérieur à l'entreprise en dehors de son contexte habituel de travail. Il sera dit « informel » lorsque la nouvelle recrue est formée sur le tas, au fur et à mesure des expériences rencontrées.

Tableau 1. Les sept dimensions caractérisant les procédures organisationnelles de socialisation. Adapté de Van Maanen et Schein (1979).

Dimensions	Définition
Formelles versus Informelles	La nouvelle recrue est séparée des membres de l'entreprise et sa formation est le fait de spécialistes de la formation VS. Le nouveau recruté est mélangé aux autres membres de l'entreprise, immédiatement considéré comme un membre à part entière, et apprend son rôle sur le tas.
Collectives versus individuelles	Les nouveaux recrutés sont regroupés dans les formations, afin qu'ils deviennent un groupe soudé VS. Le nouveau recruté suit ses formations de manière isolée.
Séquentielles versus non séquentielles	Le nouveau membre suit un parcours très balisé, marqué par des étapes à franchir clairement définies et distinctes VS. Les étapes suivies par le nouveau venu ne suivent pas de logique claire, le contenu des différents stades de formation n'est pas défini
Fixes versus variable	Renvoie à la temporalité des différentes étapes suivies : temps à priori défini par l'organisation comme nécessaire au franchissement de chaque étape. VS. Pour chaque recrue est défini un parcours différent
Tournoi versus lutte	Multiples voies d'évolution (fonctionnelles, hiérarchiques) , non discriminantes VS. Différenciation des nouveaux par formation de groupes destinés à suivre des évolutions différentes en terme de carrière (promotions...)
En série versus disjointes	Le nouveau recruté a des contacts avec les personnes qui occupaient le poste avant lui, de sorte à assurer une continuité VS La nouvelle recrue ne peut pas rencontrer la personne qui occupait son poste avant (impossibilité ou choix organisationnel), de sorte qu'elle ne dispose d'aucun exemple, ni repère sur la manière dont elle peut et doit remplir son rôle.
Investissement versus désinvestissement	Valorisation des identités et des différences, vues comme des sources de richesse. Soutien inconditionnel entre les différents membres de l'entreprise VS Valorisation des valeurs organisationnelles auxquelles le nouveau recruté est tenu de se conformer s'il souhaite être accepté. Soutien conditionné au respect de la culture dominante.

Pour Van Maanen et Schein (1979), ces différentes caractéristiques se combinent les unes aux autres, et leurs effets sur les attitudes et comportements des nouveaux salariés se renforcent ou au contraire se neutralisent. Ainsi, ils regrettent que souvent ces combinaisons résultent plus du hasard que d'une véritable stratégie de socialisation. Pour remédier à cet état de fait, ils recommandent alors d'adopter des pratiques respectant telles propriétés ou telles autres selon les objectifs que l'organisation se fixe. Ainsi, Van Maanen et Schein (1979) proposent de choisir les pratiques à mettre en œuvre selon que l'organisation est orientée vers l'innovation de rôle¹ ou vers la reproduction de rôle².

Jones (1986) est le premier à tenter de valider empiriquement ces propositions, en modifiant toutefois légèrement la classification de Van Maanen et Schein (1979). Il met au point une échelle visant à mesurer les procédures appliquées dans les entreprises et ainsi souhaite vérifier qu'un certain nombre de caractéristiques de ces procédures entraîne les mêmes effets, et qu'elles ont donc intérêt à être combinées pour plus d'efficacité. L'analyse factorielle effectuée met en évidence quatre facteurs. Le premier regroupe les aspects relationnels (Tableau 2) du processus de socialisation. Le deuxième représente les caractéristiques concernant le contenu des formations et du parcours de carrière. Le troisième et le quatrième

¹ Auquel cas il est recommandé de mettre en place des procédures de socialisation formelles, collectives, séquentielles, variables, non séquentielles, disjointes et impliquant l'investissement de tous les membres investissement

² Dans ce cas, ils suggèrent de mettre en place des pratiques de socialisation individuelles, informelles, en série, sans forcément un investissement fort de la part des membres, non séquentielles et fixes.

facteurs sont moins clairement interprétables mais regroupent des tactiques décrivant le contexte dans lequel l'organisation apporte des informations aux jeunes recrues.

En testant l'effet de chacune de ces caractéristiques sur l'orientation vers l'innovation de rôle, Jones (1986) les classe dans deux approches générales de la socialisation qualifiées de procédures « institutionnalisées » et de procédures « individualisées » (cf Tableau 2). D'un côté, les entreprises qui favorisent la continuité de rôle sont celles qui ont institutionnalisé leurs pratiques de socialisation, c'est-à-dire qui en ont fait des procédures bien établies et systématiques, grâce à une politique résolument volontariste. Elles ont tendance à former les nouveaux recrutés de manière collective et formelle. Dans ce cas, les relations avec les membres de l'entreprise durant la période de socialisation sont encouragées pour favoriser la transmission des savoirs par les pairs et le nouveau salarié est accompagné et soutenu dès son entrée dans l'organisation par les autres membres. Le contenu des formations et de la progression de carrière est planifié de sorte que le nouveau recruté sait exactement les différentes étapes qu'il aura à franchir ainsi que le temps imparti à chacune des formations et des étapes de carrière prévues.

Tableau 2. Une classification des tactiques de socialisation. Traduit et adapté de Jones (1986, p.263) dans Lacaze et Fabre (2005, p.281).

<u>Caractéristiques:</u>	<u>Socialisation Institutionnalisée</u>	<u>Socialisation Individualisée</u>
<i>Contextuelles</i>	Collective	Individuelle
	Formelle	Informelle
<i>Relationnelles</i>	En série	Disjointe
	Investissement	Désinvestissement
<i>Concernant le contenu</i>	Séquentielle	Non séquentielle
	Fixe	Variable

D'un autre côté, on retrouvera des organisations adoptant une philosophie de socialisation beaucoup plus individualisée. Celles-ci se distinguent par des formations individuelles et informelles, où le nouveau est souvent mélangé avec les membres expérimentés. La passation de poste entre l'ancien salarié, qui quitte le poste, et le nouveau, n'est pas forcément assurée, ce qui n'encourage pas la continuité mais plutôt l'innovation de rôle. Les membres de l'entreprise n'apportent pas systématiquement de conseils aux nouveaux, qui doivent se conformer aux attentes de l'organisation avant d'être considérés comme membres à part entière. Enfin, le processus de socialisation n'est pas planifié, que ce soit au niveau du contenu, des compétences à acquérir, ou au niveau du temps nécessaire à chaque nouvelle phase d'apprentissage et de progression dans la carrière.

Cette classification, très utilisée aujourd'hui, a été validée (Jones, 1986 ; Allen et Meyer, 1990) pour sa qualité prédictive concernant l'orientation de rôle (innovation favorisée par des tactiques individualisées) et l'engagement organisationnel (engagement favorisé par des tactiques institutionnelles).

1.2. Propositions de recherche : Une typologie descriptive

Cette étude a pour but d'établir une typologie des entreprises uniquement par rapport aux caractéristiques de leurs politiques de socialisation à l'égard des jeunes salariés nouvellement diplômés. A la différence des travaux présentés ci-dessus, elle n'entend pas prescrire des pratiques à mettre en œuvre conformément à des conséquences attendues. Elle souhaite au

contraire décrire les pratiques adoptées aujourd'hui par les organisations, et les évaluer, les discuter en les comparant aux prescriptions qui ont été faites par Jones (1986). Cette recherche permet de vérifier la cohérence des pratiques réellement utilisées par les organisations, problème qui a été soulevé par Van Maanen et Schein (1979). Elle ajoute également à cette problématique une question relative au contexte français de l'étude. Dans ce contexte où les processus de recrutement et d'intégration sont perçus par les entreprises soit comme stratégiques soit comme un coût, ou parfois les deux, il est important de les aider à se repérer parmi les principaux types de politiques et d'intégration observés en France. L'actualité sociale (avec les débats sur le Contrat Première Embauche) a donné un écho particulier à cette problématique. Une autre question se pose quant à la validité de classifications prescriptives établies il y a vingt ans. En effet, ces vingt dernières années, les rapports au travail se sont considérablement modifiés et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines se sont développées, tout en s'orientant souvent vers des logiques plus individuelles qu'auparavant. En outre, le niveau du chômage dans les sociétés de l'Europe continentale est susceptible d'avoir également modifié les rapports de force au sein de l'entreprise, et peut être en conséquence l'investissement placé par les organisations dans la socialisation de leurs nouveaux membres. Cette nouvelle donne, tant macroéconomique qu'interne aux organisations, justifie de vérifier l'adaptation de la classification établie par Jones (1986) au contexte étudié dans cette étude.

Les pratiques et les efforts concernant les ressources humaines s'étant développés continûment, nous nous attendons à ce que les organisations étudiées adoptent des pratiques de socialisation cohérentes entre elles. En effet, les ressources humaines sont de plus en plus vues comme des ressources stratégiques, qui doivent donc être gérées comme telles. Ainsi, contrairement à ce que notent Van Maanen en 1979, nous nous attendons à ce que les six propriétés caractérisant les procédures de socialisation soient appliquées de manière cohérentes entre elles dans les organisations étudiées. La première proposition s'appuie sur la recherche de Jones (1986) pour suggérer que cette cohérence des pratiques peut être observée selon que les entreprises ont des politiques et des pratiques de socialisation « institutionnalisées » ou « individualisées ».

Proposition 1 : Les politiques et les pratiques de socialisation des jeunes salariés diplômés en entreprise convergent au sein de deux classes qui correspondraient à la socialisation de type « institutionnalisée » et à la socialisation de type « individualisée ».

D'autre part, il semble que certaines organisations s'engagent dans des politiques plus volontaristes concernant les ressources humaines, qu'elles considèrent comme stratégiques. En prenant appui sur le modèle de Jones (1986), cela reviendrait à penser que de plus en plus d'organisations mettent en œuvre des procédures de socialisation « institutionnalisées ». Pour autant, un mouvement inverse semble se produire également : c'est la tendance à individualiser les parcours professionnels et les pratiques de ressources humaines en général. Il est donc probable que de plus en plus d'organisations suivent de manière volontariste des pratiques de socialisation individualisées.

Proposition 2 : Certaines organisations mettraient en œuvre des pratiques individualisées, qui se traduiraient par des formations individuelles, formelles, et centrées sur le poste lui-même plutôt que sur la culture d'entreprise.

Enfin, d'autres organisations ne s'engageraient pas de manière volontariste dans des procédures de socialisation actives des jeunes salariés recrutés. Il est possible qu'elles préfèrent attendre de voir quels nouveaux recrutés remplissent leurs rôles de manière satisfaisante avant d'investir des ressources pour eux. Cette logique, basée sur la sélection et le contrôle plus que sur l'accompagnement de tous, selon le modèle de Jones (1986) pourrait

encourager la compétition entre les nouveaux recrutés et l'individualisme des salariés. Ainsi on peut s'attendre à ce que ces entreprises soient caractérisées par un faible niveau d'investissement envers leurs jeunes salariés nouvellement recrutés, et par un contenu de formation faible, individuel, non séquentiel et variable.

Proposition 3 : Certaines organisations s'investissent peu dans la socialisation de leurs nouvelles recrues. Le processus de socialisation est alors caractérisé par des pratiques plutôt individualisées, non séquentielles et variables, avec un faible niveau d'investissement des autres membres de l'entreprise.

2. Méthode

2.1. Enquête et échantillon

L'étude a été conduite auprès d'un large échantillon de managers et experts en ressources humaines pendant l'année 2005³. L'enquête a été effectuée par questionnaires fermés, administrés par voie postale et électronique à 1700 établissements. Le taux de réponse est de 8,41%. Parmi les questionnaires retournés, trois ont été écartés, car correspondant à des organisations publiques. L'échantillon final est constitué de 138 répondants. Leur fonction dans leur établissement est : directeurs de ressources humaines (23,2%), responsables en ressources humaines (56,6 %), responsables de recrutement (18,1 %), consultants (0,7 %). Chaque participant répondait au nom de son entreprise, en tant qu'expert interne de la question de l'intégration des jeunes salariés dans son organisation. Quelques répondants n'ont pas indiqué leur titre exact : 1,4 %.

Les organisations proviennent de divers secteurs d'activité, selon la classification de type NES⁴. On dénombre dans l'échantillon final des entreprises : de services aux entreprises (28,3%), de l'industrie (29%), de l'éducation – santé - action sociale privée (2,2%), de services aux particuliers (9,4%), d'activités financières (15,9%), de l'énergie – construction - transports (8 %) et du commerce (5,2%). 2 % des questionnaires n'étaient pas renseignés sur la question de l'activité de l'établissement.

La ventilation des établissements selon leur effectif⁵ se présente comme suit : moins de 50 salariés (7,2%), 50 à 100 salariés (11,6%), 101 à 500 salariés (39,4%), 500 à 1000 (19,5%), 1001 à 10000 salariés (18,1%), plus de 10000 salariés (2,9 %). L'origine nationale des sociétés représentées est : France (74%), Europe (9,4%) et Amérique du Nord (8,6%). 8 % n'ont pas indiqué la nationalité de leur société.

2.2. Questionnaire d'enquête et mesures :

Tactiques de socialisation : L'échelle de Jones (1986) a servi de base à la construction du questionnaire. Il s'agit d'une échelle à 30 items (5 items pour chacune des 6 tactiques organisationnelles). Jones (1986) identifie 4 facteurs. Le premier regroupe les tactiques « investissement » (VS. « désinvestissement ») et « en série » (VS. « disjointe »). Le second regroupe les tactiques « fixe » (VS. « variable ») et « séquentielles » (VS. « non séquentielle »). Le troisième regroupe surtout des éléments caractérisant les tactiques collectives de formation (VS. « individuelle »), et le quatrième représente principalement la

³ L'échantillon a été constitué avec le soutien de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) et du master MRH de l'IAE de Toulouse.

⁴ La Nomenclature Economique de Synthèse comprend 3 niveaux comportant respectivement 16, 36, et 114 secteurs. La classification de 2003 à 16 secteurs est utilisée ici, puis agrégée en 7 secteurs pour les besoins de la présentation.

⁵ 10, 14 % des établissements sondés n'ont pas indiqué le nombre de salariés.

dimensionnelles (VS. « informelle »). Les items ont été adaptés pour permettre d'interroger des responsables de Ressources Humaines, et non les salariés comme dans l'échelle d'origine. Cette adaptation s'avérait nécessaire, compte tenu de la problématique visant à mieux connaître les politiques et pratiques de socialisation.

Pratiques d'entreprises en matière de socialisation : Afin de mieux caractériser les types d'organisations obtenus par la typologie, plusieurs pratiques de socialisation utilisées par les organisations ont été mesurées également. Avec un item pour chacune des pratiques, il a été demandé aux responsables RH avec quelle fréquence ils utilisaient les outils suivants (échelle de fréquence en 5 points : jamais, rarement, parfois, souvent, toujours) : le parrainage, les séminaires d'intégration, l'entretien d'évaluation de fin de période d'essai, des formations à destination des managers pour les former à l'intégration de leurs subordonnés.

Il leur a également été demandé s'ils différenciaient leurs pratiques de socialisation selon le niveau de qualification, l'expérience ou la fonction occupée par le nouveau recruté (1 item pour chaque pratique, mesuré par une échelle de Likert en 5 points).

De même, leur avis sur l'influence des qualités propres aux recrutés sur le succès de la socialisation a été recueilli : expérience (3 items), tactiques proactives de socialisation (6 items issus de l'article de Ashford et Black (1996) : adhésion immédiate aux valeurs de l'entreprise, recherche d'information, recherche de feedback, efforts pour créer de bonnes relations avec les collègues de travail, efforts pour créer une bonne relation avec le supérieur hiérarchique, efforts pour créer un réseau de relations au sein de l'entreprise.

Enfin, il a été demandé aux répondants de juger le temps nécessaire dans leur organisation pour être socialisé (1 item), et pour maîtriser chacun des 4 domaines de socialisation identifiés dans la revue de littérature de Fisher (1986) : travail proprement dit, relations avec les collègues de travail, relations de pouvoir au sein de l'entreprise, règles informelles et culture organisationnelle (1 item pour chaque domaine de socialisation).

3. Résultats

3.1. Analyse de la structure factorielle de l'échelle de Jones (1986) sur les pratiques d'intégration des jeunes salariés recrutés dans les organisations

L'analyse en composantes principales qui a été effectuée sur l'échantillon de 138 entreprises restitue une structure factorielle qui diverge partiellement avec la structure théorique proposée par Jones (1986). Certains facteurs se recourent, d'autres correspondent à des spécificités rencontrées dans cet échantillon d'entreprises françaises.

Les pratiques d'intégration observées par les responsables et experts en ressources humaines interrogés dans cet échantillon sont déterminées par sept dimensions. Une rotation Varimax et une rotation Promax ont été effectuées pour obtenir une structure factorielle stable. Ces dimensions représentent 68% de la variance totale expliquée et la contribution des items à la définition des facteurs est présentée dans le tableau 3. Dans cette présentation, les items ayant une contribution factorielle inférieure à 0,50 ont été éliminés.

Tableau 3 : Analyse en Composantes Principales de l'échelle de Jones (1986), rotation varimax

Items / Facteurs	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
43. On communique clairement aux arrivants sur la manière de progresser dans l'organisation et sur la périodicité des différentes étapes à franchir	0,93						
42. Les recrues ont une bonne connaissance du temps qu'il leur faudra pour accomplir les diverses étapes du parcours de formation dans l'organisation	0,87						
40. Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans l'organisation	0,80						
38. Les changements de responsabilité et de fonction qu'il convient de faire pour acquérir de l'expérience et faire ses preuves sont très clairs dans l'entreprise	0,67						
36. Leur parcours pour progresser d'une responsabilité à une autre, d'une mission à une autre, est clairement défini	0,65						
26. L'organisation fait ressentir aux nouveaux recrutés que leurs compétences sont très importantes pour elles		0,77					
33. Les membres de l'organisation donnent peu de conseil aux nouveaux sur la manière de bien faire leur travail (<i>item inversé</i>)		0,73					
30. Les membres de l'organisation gardent une certaine distance avec les nouveaux arrivants tant que ces derniers ne se conforment pas à leurs attentes (<i>item inversé</i>)		0,69					
27. La plupart des membres de l'entreprise ont tendance à offrir leur soutien aux nouveaux arrivants		0,64					
16. Durant les six premiers mois, les jeunes salariés sont régulièrement impliqués dans des formations générales			0,87				
20. L'organisation fait en sorte que les nouvelles recrues développent le sentiment d'être toutes dans le même bateau			0,62				
17. Les nouveaux arrivants sont mis en situation de s'entraider pour mieux comprendre les exigences de leur poste			0,55				
19. La plupart des formations sont individualisées pour les nouveaux arrivants (<i>item inversé</i>)				0,85			
18. Tous les arrivants suivent les mêmes formations				0,67			
23. Les recrues ne prennent aucune responsabilité liée à l'emploi avant d'être tout à fait familiarisées avec les procédures et les méthodes de travail du service					0,92		
22. Durant la formation au poste, les recrues ne sont pas physiquement mélangées avec les membres de l'entreprise					0,65		
25. On fait prendre conscience aux nouvelles recrues qu'elles ont à « apprendre les ficelles du métier » dans l'entreprise						0,87	
32. Les recrues doivent apprendre une grande partie de leur nouveau rôle en observant les salariés expérimentés						0,73	
31. Les membres expérimentés de l'organisation considèrent que de conseiller ou de former les nouveaux arrivants est une de leurs principales responsabilités							0,78
34. Les nouveaux n'ont pas ou peu d'occasions de rencontrer les personnes qu'ils remplacent (<i>item inversé</i>)							-0,68
% de Variance expliquée	17,68	11,30	9,89	8,74	7,82	6,86	5,89

Le premier facteur restitue 17,68% de la variance totale expliquée (tableau 3). Il est désigné comme étant le facteur du **Développement planifié**. Il se compose de cinq items qui capturent différents aspects du développement personnel qui est proposé par ces entreprises aux salariés nouvellement recrutés, en l'occurrence :

- Items 40, 42 et 43 : une communication claire et précise vis-à-vis des entrants sur la manière de progresser dans l'organisation, sur la nature des étapes à franchir en début de carrière (notamment la formation) et sur la périodicité de ces différentes étapes ;
- Items 36 et 38 : le parcours de carrière est clairement expliqué aux recrutés quant aux missions, fonctions et responsabilités qu'il faut assumer successivement pour développer une expérience reconnue par l'entreprise.

Ce facteur permet de différencier ces entreprises et celles qui offrent un **Développement non planifié** à leurs salariés nouvellement recrutés. Ce premier facteur est constitué des items de la composante « fixe/variable » et de la composante « séquentielle/non séquentielle » de l'échelle de Jones (1986), que l'auteur a également regroupées en un seul et même facteur. Leur regroupement observé dans la présente recherche converge avec les résultats antérieurs.

Le second facteur restitue 11,30% de la variance totale expliquée. Il est désigné comme étant le facteur de **Soutien aux nouveaux entrants**. Il se compose de quatre items provenant de deux facettes de l'échelle originale de Jones, « investissement (/désinvestissement) » et « en série (/disjoint) », qui étaient également regroupées dans un seul facteur dans l'analyse factorielle effectuée par Jones (1986). Ici, les quatre items recouvrent plusieurs aspects du soutien apporté par l'organisation à ses salariés nouvellement recrutés :

- item 26 : la valorisation des compétences des nouveaux entrants ;
- items 27, 30 (inversé), 33 (inversé) : la spontanéité du soutien des anciens aux nouveaux entrants en termes de conseil sur leur travail, de relations interpersonnelles, d'ouverture d'esprit vis-à-vis d'eux.

Ce facteur permet de différencier les entreprises qui se caractérisent, à l'opposé, par une **Absence de Soutien aux nouveaux entrants**.

Le troisième facteur restitue 9,89% de la variance totale expliquée. Il est désigné comme étant le facteur de **Développement de l'esprit de groupe**. Les trois items qui le composent, appartiennent à la dimension à cinq items « collective (/individuelle) » dans l'échelle de Jones. Un aspect particulier de cette dimension ressort de cette analyse et conduit à formuler une nouvelle appellation de ce facteur. L'esprit de groupe apparaît à travers plusieurs aspects de l'intégration :

- items 17 et 20 : dès leurs premières formations, les nouveaux entrants doivent prendre conscience qu'ils font partie « du même bateau » et sont mis en situation de s'entraider pour réussir ;
- item 16 : les formations générales (sur l'entreprise) prennent autant de place que des formations spécifiques à l'emploi occupé.

Ce facteur oppose ces entreprises à celles qui se caractérisent par une **Absence de développement de l'esprit de groupe** au moment de l'intégration.

Le quatrième facteur restitue 8,74% de la variance totale expliquée. Ce facteur représente la **Formation standardisée**. Il oppose les entreprises qui adoptent ce vecteur d'intégration de nouveaux salariés, à celles qui lui préfèrent la **Formation individualisée**. Les deux items qui le composent proviennent de la dimension « collective (/individuelle) » chez Jones, qui était également constitué des items du facteur précédent. Ici, les items 18 et 19 opposent les formations standardisées à celles individualisées (item 19 inversé), conçues sur mesure selon le nouvel entrant.

Le cinquième facteur restitue 7,82% de la variance totale expliquée. Il représente l'**Intégration probatoire** pratiquée dans certaines entreprises. Ce facteur permet de

différencier ces entreprises avec celles qui adoptent un mode d'**Intégration immédiate**. Les items 22 et 23 sous-tendent que les modes d'intégration probatoire placent les nouvelles recrues dans des formations à l'écart des collègues de l'entreprise (item 22), et ne leur laissent prendre aucune responsabilité sur leur poste tant qu'ils ne sont pas familiarisés avec les procédures et méthodes de travail du service (item 23). Les entreprises qui prennent le chemin opposé développent un mode d'intégration immédiate. Ces deux items appartiennent à l'échelle de « formelle (/informelle) » selon la conception de Jones.

Le sixième facteur restitue 6,86% de la variance totale expliquée. Il représente l'**Apprentissage tacite** qui est sollicité dans certaines entreprises. A l'opposé, d'autres organisations se remarquent par l'**Absence d'apprentissage tacite** sollicité. Les items 25 et 32 représentent l'incitation de l'entreprise à pousser les nouveaux salariés à « apprendre les ficelles du métier » dans l'entreprise et à observer les anciens pour apprendre leur rôle. Ces deux items appartiennent à la dimension « formelle (/informelle) » et à la dimension « en série (/disjointe) » chez Jones. Ce facteur représente une caractéristique spécifique aux entreprises de cet échantillon. Elle n'apparaissait pas dans la recherche de Jones.

Le septième facteur restitue 5,89% de la variance totale expliquée. Il désigne le facteur de **Transfert de compétences par les experts** qui oppose les entreprises sollicitant ce facteur d'intégration à celles qui font appel au **Transfert de compétences par les pairs**. Les items 31 et 34 (item inversé) traduisent cette opposition. Ils sous-tendent que certaines entreprises développent une culture de transfert de compétences par les salariés expérimentés (« les experts ») en ne sollicitant pas les personnes qui sont remplacées (« les pairs »), alors que celles qui pratiquent l'inverse, développent une culture du transfert de compétences par les pairs. Ils sont extraits de la dimension de Jones (1986) appelée « en série (/disjointe) »

Cette structure factorielle en sept dimensions permet à la suite, d'effectuer une analyse typologique visant à catégoriser les entreprises en fonction des principales pratiques d'intégration des jeunes salariés, identifiées à l'issue de cette première étape.

3.2. L'analyse typologique des pratiques d'intégration des jeunes salariés en entreprise

En premier lieu, une classification hiérarchique est effectuée selon la méthode de Ward. Elle permet de déterminer le nombre de groupes de cette typologie. Au cours de cette étape, une analyse par dendogramme, s'appuyant sur le critère du saut maximal, recommandait une typologie à 2 groupes. En revanche, le critère d'opérationnalité (visant à obtenir des tailles de groupes homogènes), conduit à une solution en 3 groupes. En second lieu, pour confirmer ce résultat, une classification non hiérarchique par la méthode des nuées dynamiques est mise en œuvre. Celle-ci permet également de décrire ces classes. Tout d'abord, le critère de convergence vraie (robustesse des résultats quelle que soit la méthode utilisée) a été vérifié, en croisant les classes d'appartenance de la typologie à 3 groupes de la nuée dynamique, avec celles déterminées par la méthode de Ward (Tableau 4).

Tableau 4 : Test de la convergence vraie pour la typologie à trois classes

Affectation par la méthode des nuées dynamiques	Affectation par la Méthode de Ward			Total	
	Classes	1	2		3
1	55	0	2	57	
2	3	2	24	29	
3	5	27	4	36	
Total		63	29	30	122

Le tableau 4 montre que le taux de recouplement des deux typologies (le pourcentage d'entreprises classées dans un même groupe quelle que soit la méthode de classification utilisée) est de 87%. La typologie en trois classes est confirmée sur la base de ce critère dit de validité de convergence vraie (croisement des typologies effectuées avec deux méthodes différentes). Le tableau 4 indique que tous les traitements statistiques sont effectués sur 122 répondants, après élimination des individus n'ayant pas répondu à au moins une question des items de la structure factorielle.

Le tableau 5 permet ensuite de nommer et de définir les trois groupes identifiés statistiquement et de consolider la qualité de l'analyse en vérifiant le critère d'explicitation optimale. Chaque groupe est défini à partir de son positionnement sur les différents facteurs restitués par l'analyse en composantes principales.

Tableau 5 : Définition des trois groupes de la typologie

Facteurs / Groupes	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Développement planifié versus Développement non planifié	0,66	-0,15	-0,91
Soutien aux nouveaux entrants versus Absence de soutien	0,39	-0,19	-0,47
Développement de l'esprit de groupe versus Absence de Développement d'esprit de groupe	0,40	0,45	-1,00
Formation standardisée versus Formation individualisée	0,49	-1,14	0,13
Intégration probatoire versus Intégration immédiate	0,43	-0,44	-0,32
Apprentissage tacite versus Absence d'apprentissage tacite	0,02	-0,69	0,53
Transfert de compétences par les experts versus Transfert de compétences par les pairs	0,23	-0,54	0,07

L'analyse du tableau 5 permet d'élaborer la typologie des pratiques d'intégration des jeunes salariés dans cet échantillon d'entreprises. Chacun des trois groupes d'entreprises est défini sur la base de son positionnement sur les sept axes factoriels identifiés précédemment.

Le groupe 1, « Les Institutionnelles », se caractérise par les organisations pratiquant un développement planifié de l'intégration. Les nouveaux entrants bénéficient en effet d'une programmation de leur intégration, au sein de l'organisation. Ils sont soutenus, conseillés, et reconnus du fait de leurs qualifications. Par ailleurs, on développe chez eux un esprit de groupe, d'affiliation à l'organisation, dont ils dépendent désormais. De plus, on développe également l'esprit d'entraide entre les nouvelles recrues elles-mêmes. Des formations standardisées sont mises en œuvre et une période probatoire est mise en place, afin de ne pas confier à ces derniers, des responsabilités trop rapidement. Un transfert de compétences s'effectue de la part des personnes ressources, de l'organisation (en particulier de la part des experts). Le groupe 1 est le type des organisations « Institutionnelles ». Il rassemble la plupart des pratiques définies par Van Maanen et Schein (1979) et reprises plus tard par Jones (1986) dans leur catégorie désignée par eux comme étant les organisations « institutionnelles ». Cette catégorie est par conséquent confirmée dans cet échantillon d'entreprises françaises. Les résultats portent donc à penser qu'une partie au moins de la proposition 1 serait validée.

Le groupe 2, « Les Empiriques », ne présentent pas de spécificités concernant le degré de planification du processus d'intégration des nouveaux entrants ni le soutien qu'elles leur apportent : leur attitude est dans la moyenne de l'ensemble des organisations. Par contre, on note qu'un esprit de groupe est fortement développé auprès des jeunes recrues, qui ne semblent pas livrées à elles mêmes. De plus, ce qui caractérise le plus fortement ce groupe d'organisations, c'est que les formations ne sont pas standardisées, mais adaptées, à chacun des cas rencontrés. Une autre spécificité vient du fait que les nouveaux entrants ont ainsi à assumer de suite des responsabilités, sans période probatoire. Ainsi, ce sont les pairs qui sont chargés d'assurer la formation des nouveaux. Le groupe 2 est le type des organisations « Empiriques » car il rassemble les organisations qui font le choix de faire confiance, dès le

départ, aux nouveaux salariés, et d'adapter les formations nécessaires, au cas par cas. Une recherche d'efficacité immédiate sous-tend les pratiques mises en place dans ce groupe d'entreprises. Cette catégorie d'entreprises est propre à cet échantillon d'entreprises françaises. Elle n'apparaissait pas dans les travaux d'origine de Jones (1986). En cela, elle rejoint notre proposition n°2. Il existerait un groupe d'organisation pour qui la période de socialisation serait caractérisée par un investissement actif de l'entreprise mais non plus vers une formation collective orientée vers la culture d'entreprise, mais vers une formation individualisée orientée vers le travail.

Le groupe 3, « Les Attentistes », se caractérise par les organisations sans pratiques de planification de l'intégration des jeunes salariés. Des responsabilités leur sont confiées d'emblée. Aucun soutien particulier ne leur est accordé. Il n'est volontairement pas recherché d'esprit de groupe pouvant renforcer leur niveau d'intégration. L'apprentissage se fait par observation auprès des anciens, déjà en poste. La classe 3 est le type des organisations « Attentistes ». Elle rassemble les organisations qui font le choix de laisser faire et d'attendre pour constater le niveau de réussite ou d'échec des nouveaux venus. Cette catégorie n'apparaissait pas non plus dans la typologie initiale de Jones (1986), et correspond à une spécificité de cet échantillon d'entreprises françaises. L'existence de cette classe soutien partiellement la proposition 3.

Parmi les variables contextuelles qui aident à définir la typologie, seules les variables d'effectifs moyens d'établissement et de société aident à distinguer les groupes. Deux autres variables aident à décrire les groupes sans dégager de pouvoir discriminant. Les variables contextuelles les plus intéressantes à analyser sont l'effectif moyen par établissement et l'effectif moyen par société.

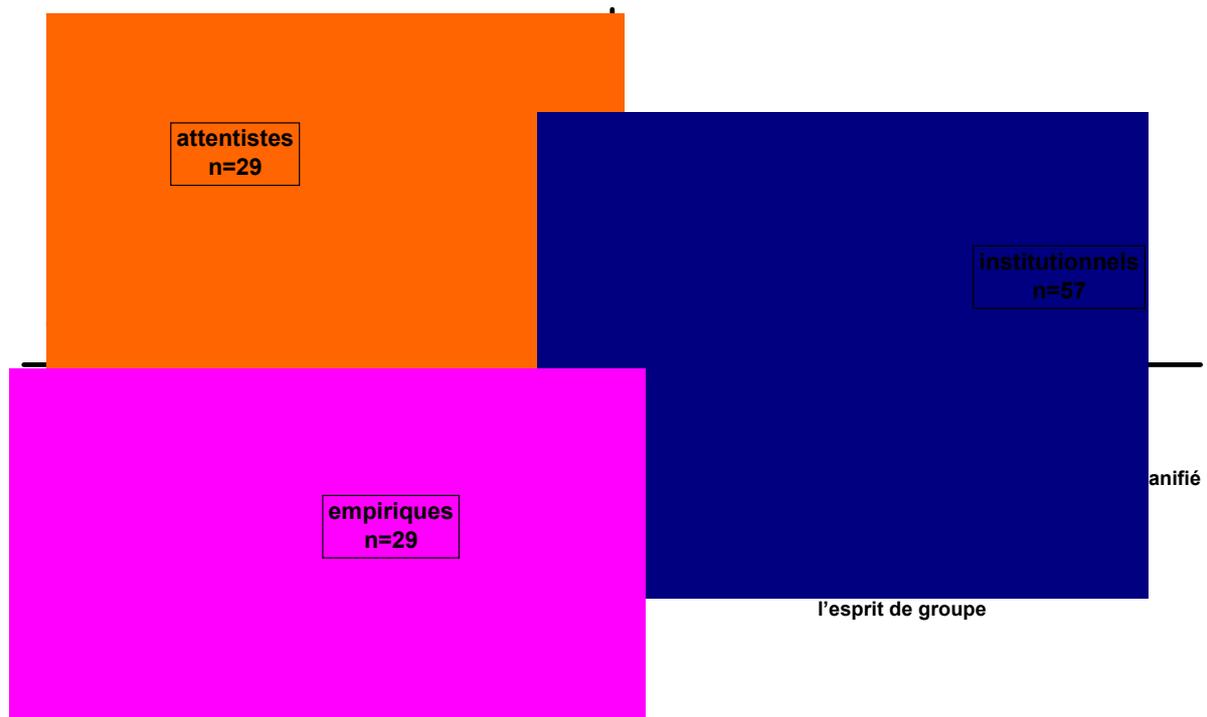
Le groupe 1, « *les Institutionnels* », est caractérisé par un effectif moyen par établissement de 2945 salariés et par un effectif moyen de 19559 au niveau de la société. Le groupe 2, « *les Empiriques* », est doté d'un effectif moyen par établissement de 1237 alors que son effectif moyen est de 41031 au niveau de la société. Enfin, le groupe 3, « *les Attentistes* », est constitué d'un effectif moyen de 807 salariés par établissement, pour 9643 au niveau de la société. Il apparaît clairement que les plus petites entreprises de l'échantillon se situent davantage dans le groupe des attentistes. Nous suggérons qu'elles disposent des services de Ressources Humaines les moins développés, disposant des plus faibles moyens en termes de politique et d'outils de gestion de l'intégration. Elles seraient contraintes à pratiquer une gestion au jour le jour. Concernant les empiriques, les entreprises appartiennent aux groupes les plus importants en terme d'effectif, mais leurs établissements ne sont pas parmi les plus grands. Nous suggérons que ces sociétés adoptent des politiques et des pratiques d'intégration décentralisées. Elles optent pour des approches plus individualisées et adaptées aux besoins de leurs établissements. Enfin, les institutionnelles se caractérisent par les établissements de plus grande taille, sans toutefois appartenir aux plus grandes sociétés de l'échantillon. Nous suggérons que ces sociétés développent des politiques et des pratiques d'intégration orientées vers la culture d'entreprise et l'application de processus formalisés.

Deux autres variables contextuelles aident à décrire la typologie : la nationalité de la société et le secteur d'activité. Il ressort que les entreprises étrangères sont plus présentes chez les Institutionnelles (27%) et les Empiriques (18,5%) et le sont moins chez les Attentistes (14%). Ces entreprises étrangères sont d'origine nord américaine pour 80% d'entre elles chez les Empiriques, alors qu'elles sont à 80% d'origine européenne chez les Attentistes. Concernant le secteur d'activité, celui de l'industrie est surreprésenté dans l'échantillon. Il est particulièrement présent chez les Institutionnels (54%), moins chez les Empiriques (27%), et les Attentistes (19%). Les autres secteurs (activités financières, services aux entreprises,

autres dont services aux particuliers) présentent une distribution très proche ne permettant pas de discriminer les groupes en fonction de cette variable.

Graphiquement, les 3 groupes sont positionnés sur deux axes qui permettent de bien les discriminer. Ces deux axes sont conçus à l'aide d'une analyse discriminante (Graphique 1). Ils représentent respectivement 53,10% et 46,90% de la variance totale et présentent un fort pouvoir discriminant⁶ ($rc_1 = 0,80$ et $rc_2 = 0,78$). Le graphique 1 indique par ailleurs que le groupe des institutionnels est majoritaire, en étant représenté par 57 établissements. Les deux autres groupes sont de taille identique avec chacun, 29 établissements représentés (les attentistes et les empiriques).

Graphique 1 : Typologie des pratiques d'intégration des jeunes salariés en entreprise



Afin de mieux décrire ces groupes de la typologie, des analyses de variance sont effectuées. Elles permettent de différencier chaque groupe en fonction de variables factuelles et individuelles mesurées au cours de l'enquête par questionnaire⁷

Les variables « recours aux séminaires d'intégration » ($F=7,69$, $P=0,001$) et « périodicité des bilans d'intégration » ($F=7,61$, $P=0,001$) sont celles qui permettent le mieux de différencier les groupes. Le groupe des Institutionnelles est celui qui utilise le plus les pratiques des séminaires d'intégration, et de bilans d'intégration (fréquence mesurée en périodicité des bilans) suivi respectivement des groupes des Empiriques, puis des Attentistes. L'intensité de l'utilisation des pratiques de séminaires d'intégration et de bilans d'intégration vient confirmer la pertinence de cette typologie.

Les variables individuelles de variété des expériences antérieures ($F=2,80$, $P=0,065$) et d'adhésion aux valeurs de l'organisation ($F=2,90$, $P=0,06$) sont en moyenne significativement

⁶ Le pouvoir discriminant est vérifié quand la corrélation canonique élevée au carré (rc) est supérieure à 0,5

⁷ Nous ne discutons ici que les pratiques dont l'analyse de variance démontre une différence interclasse. Pour l'ensemble des autres pratiques prises en compte par l'étude, il n'a pas été démontré que les organisations les utilisées différemment selon leur appartenance à l'une ou l'autre des trois classes.

différentes d'un groupe à l'autre. Les entreprises interrogées, indiquaient l'importance de ces deux variables individuelles dans la réussite de l'intégration des jeunes salariés selon leurs observations dans l'entreprise. Il apparaît, logiquement, que la variable de variété d'expérience antérieure est plus prégnante dans le groupe des Empiriques, suivi des Institutionnelles, puis, des Attentistes. Quant à la variable d'adhésion aux valeurs de l'organisation, il ressort que le groupe des Institutionnelles observe qu'elle a une grande importance dans la réussite de l'intégration, alors qu'elle est moins essentielle dans cette réussite, pour les groupes des Attentistes, suivi des Empiriques. Concernant les Institutionnelles, ce résultat présente de nouveau une situation qui conforte la qualité de la définition de ce groupe.

4. Discussion et conclusion

Cette étude présente des limites, notamment contextuelles, qui sont développées avant d'en souligner les apports principaux. Tout d'abord, les résultats obtenus doivent être interprétés avec précaution vu la nature des données recueillies. En effet, nous avons cherché à déterminer l'existence de différents types d'entreprises, selon la vision stratégique qu'elles ont de la socialisation et selon les pratiques qu'elles mettent en œuvre, lors de cette période, pour les jeunes salariés diplômés. Le nombre d'individus (responsables en Ressources Humaines) retenus pour l'enquête (138) n'est assurément pas suffisant pour généraliser les résultats obtenus.

Par ailleurs, le fait que cet échantillon soit essentiellement composé d'entreprises issues des secteurs de l'industrie et des services aux entreprises peut avoir engendré un phénomène de surreprésentation ou à l'inverse de sous représentation de certaines pratiques d'intégration. Enfin, soulignons qu'il s'agit ici d'une étude transversale. Or des études longitudinales pourraient bonifier les résultats sur les pratiques d'intégration, en vue de mieux cerner les relations de cause à effet, et de tester la stabilité de la typologie mise en évidence.

L'étude fait néanmoins ressortir l'existence possible de trois types principaux d'entreprises. Le premier, bien connu, représente les entreprises qui développent des procédures très précises et systématiques de socialisation, « Les Institutionnelles ». Le second confirmerait le fait qu'il existe aujourd'hui des organisations mettant en place des stratégies d'intégration actives et volontaristes, mais individuelles et organisées autour du contexte de travail quotidien : « Les Empiriques ». Ce résultat contraste avec le modèle théorique de Jones (1986) pour qui une politique individualisée s'opposait à une politique institutionnalisée. Ici, il semble que la politique des « Empiriques » puisse tout de même être considérée comme une stratégie pensée et souhaitée, comme dans le cas des « Institutionnelles ». L'opposition entre ces deux groupes serait moins forte. De nouvelles recherches semblent donc nécessaires pour mieux comprendre la nature de ces organisations et le contenu de leur stratégie. Il serait également intéressant d'étudier les conséquences attitudinales et comportementales de telles politiques, puisqu'elles rencontrent un certain succès auprès des praticiens. De plus, l'existence de cette catégorie d'organisations reste inexplicée : elle pourrait par exemple s'expliquer par un changement de valeurs au sein des sociétés occidentales mettant au premier plan un individualisme des comportements et donc des pratiques des ressources humaines. Dans ce cas, l'émergence de cette classe serait susceptible d'être commune à l'ensemble des pays occidentaux. Mais cela peut aussi être une caractéristique de la culture française, particulièrement centrée sur l'expertise du métier et où la culture d'entreprise n'est peut être pas aussi incitée que dans les pays anglo-saxons.

Par ailleurs, la troisième classe d'entreprise soulève aussi des questions : « Les Attentistes ». Caractérisées (plus encore que dans la classe des tactiques « individualisées » de Jones, 1986)

par un manque de soutien et un manque de planification dans la formation et le parcours de carrière, cette catégorie d'entreprise se distingue par son manque d'investissement vis-à-vis de ces nouveaux recrutés. Si une telle politique répond peut être à des objectifs stratégiques, il est difficile d'identifier lesquels : sélection des plus motivés ? Des meilleurs ? Logique bureaucratique de recrutement par concours et de gestion du personnel par la règle légale ? Ou simplement vision des ressources humaines comme un coût à minimiser ? Ainsi, cette étude constate l'existence de groupes d'organisations pratiquant le même type de politiques de socialisation de leurs jeunes recrutés, sans en expliquer l'origine. Il serait intéressant d'en retracer l'émergence, afin de voir si elles sont apparues de façon progressive, portées par la culture française, ou si elles répondent à des stratégies conscientes et assumées.

L'intérêt de cette recherche et de ses conclusions réside dans une meilleure compréhension des principales politiques suivies par les entreprises en matière d'intégration et de socialisation des jeunes salariés. Elle offre une représentation synthétique de ces politiques, qui pourrait être utilisée dans des recherches futures, notamment en matière d'étude de leur efficacité comparée ou encore de leur impact sur les comportements au travail.

Bibliographie

- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation", *Academy of Management Journal*, vol.33, p.847-858.
- Ashford, S.J. et Black, S.J. (1996), « Proactivity during organizational entry : The role of desire for contrôle », *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, 199-214
- Burdett, J.O. (1991), « Integrating newly hired executives into the organization », *Journal of Management Development*, vol.10, n°5, p. 15-25.
- Caumont, D et Chandon, JL (1989), « Quelques problèmes liés à la validité d'une classification », *Recherche et applications en Marketing*, vol.4, n°3, p.77-93.
- D'Andria, A. (1995), *La confirmation de recrutement - Pour une approche élargie du recrutement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille I, IAE.
- Fisher, C.D.(1986) « Organizational socialization : an integrative review », *Research in personnel and Human Resource Management*, Vol.4, 101-145
- Jones, G.R. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, Vol.29, n°2, p. 262-279
- Lacaze, D. et Fabre, C. (2005), *Présentation du concept de socialisation organisationnelle*, dans *Comportement Organisationnel*, Vol.1. Ed : de Boeck, Bruxelles.
- Reichers, A.E, Wanous, J.P., Steele, K. (1994), « Design and implementation issues in socializing employees », *Human Resource Planning*, vol.17, n° 1, p.17-25.
- Schein, E.H. (1968), « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, Winter, Vol.9, p. 1-16.
- Van Maanen, J. (1978), « People processing: strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 19-36
- Van Maanen, J. et Schein, E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, p. 209-264.