


II^e journée d'études de l'AFPTO sur l'INSERTION PROFESSIONNELLE



L'apport du concept de socialisation organisationnelle à la gestion de l'intégration des nouveaux collaborateurs en entreprise

Delphine LACAZE

IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM

Université de Droit, Gestion et Economie d'Aix-Marseille

L'accompagnement et de l'intégration dans l'entreprise => Contexte

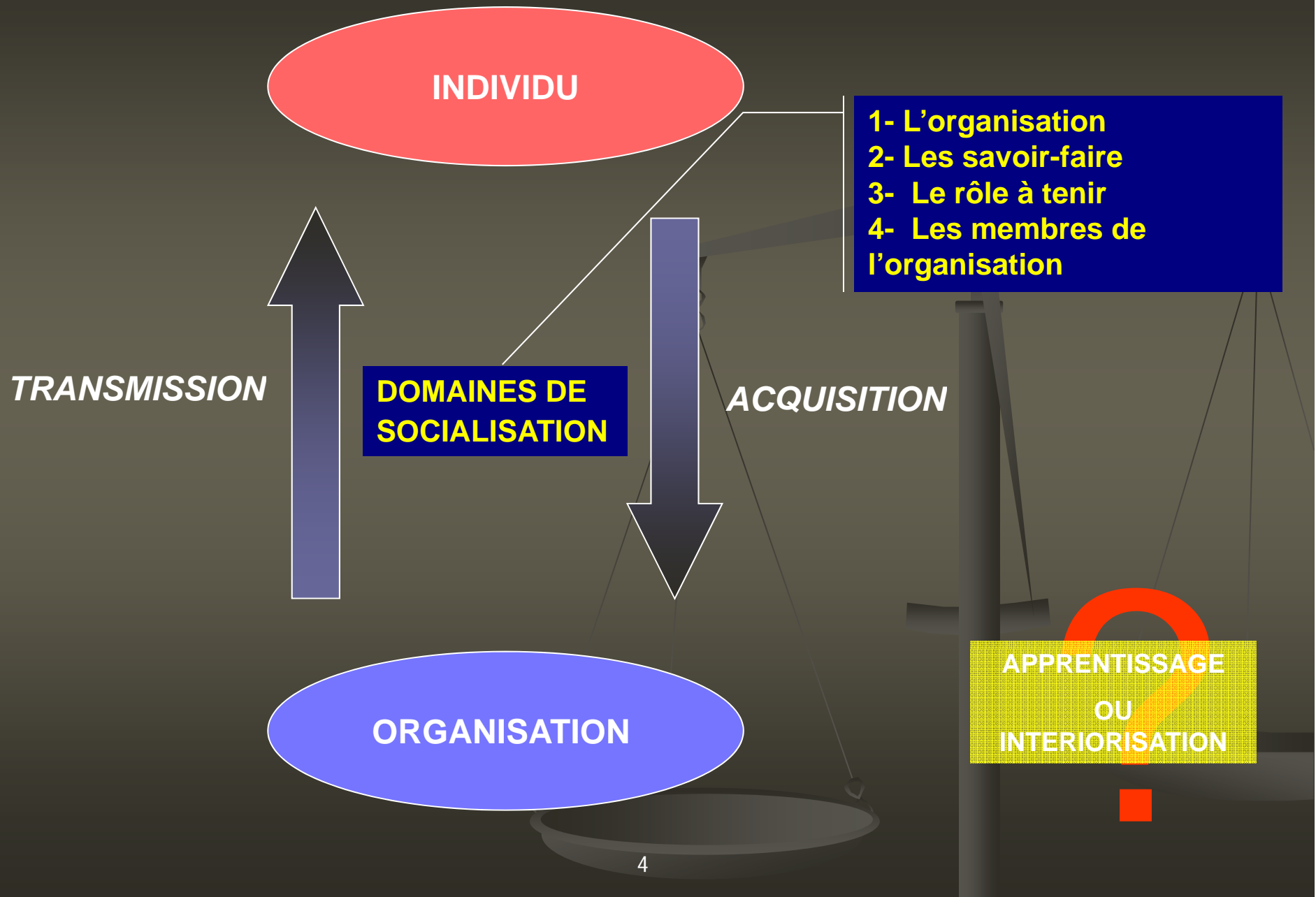
- Remplacement des départs en retraite
 - Nouvelles valeurs professionnelles des jeunes
 - Pressions financières pour la réussite du recrutement
 - ➔ Temps réduit pour atteindre la performance des nouveaux embauchés
 - Évolution du contrat psychologique
-
- La transmission de la culture et des savoir-faire
 - Populations concernées: jeunes, salariés en mobilité, prestataires chez le client

Les objectifs de l'intégration pour les entreprises du CAC 40

Enquête S. Perrot et D. Lacaze (Dunod, à paraître)

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Communiquer	<i>Faire connaître et comprendre l'entreprise</i>
	<i>Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)</i>
	<i>Renforcer la cohésion</i>
	<i>Sensibiliser à la dimension « groupe »</i>
	<i>Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur</i>
Fidéliser	<i>Réduire le turnover de l'entreprise</i>
	<i>Donner de la visibilité sur des parcours possibles</i>
	<i>Favoriser le sentiment d'appartenance</i>
	<i>Développer la confiance</i>
Améliorer la prise de poste	<i>Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter-métiers et international</i>
	<i>Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), favoriser l'esprit de promotion</i>
	<i>Faire connaître la nouvelle génération aux managers</i>
	<i>Rendre opérationnel, former au métier</i>
	<i>Développer la performance au travail</i>

LA SOCIALIZATION ORGANISATIONNELLE



Définitions du concept de socialisation organisationnelle

Schein (1968) :

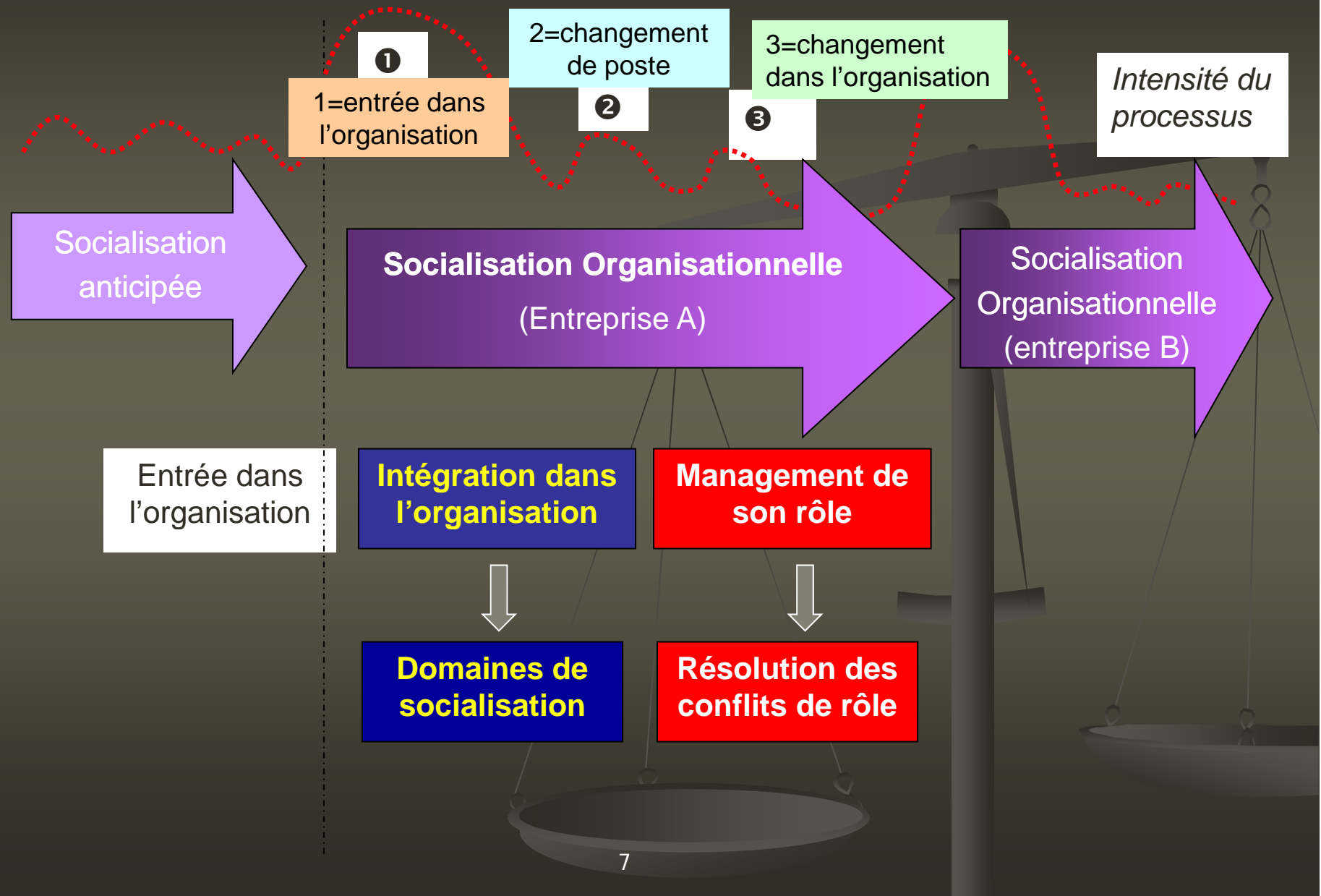
- "La socialisation est le processus d'apprentissage des « *ficelles* » d'un emploi, *d'endoctrinement* et de formation, le processus par lequel un individu *reçoit* l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités".

Définitions du concept de socialisation organisationnelle

- La socialisation est 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 & Schein, 1979)

LES ETAPES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE



Le point de vue de l'organisation



LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE SOCIALISATION

Niveau d'institutionnalisation

Pratiques individualisées

Individuelles

Informelles

Variables

Non séquentielles

Disjointe

Désinvestissement

Pratiques institutionnalisées

Collectives

Formelles

Fixes

Séquentielles

En série

Investissement

LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE SOCIALISATION

Niveau d'institutionnalisation

Pratiques individualisées

Individuelles

Informelles

Variables

Non séquentielles

Disjointe

Désinvestissement

Pratiques institutionnalisées

Collectives

Formelles

Fixes

Séquentielles

En série

Investissement

INNOVATION DANS LE RÔLE

AMBIGUÏTÉ DE RÔLE

CONFLIT DE RÔLE

→ STRESS ÉLEVÉ

INTENTION DE PARTIR

**SATISFACTION, LOYAUTÉ, IDENTIFICATION
AVEC L'ORGANISATION REPRODUCTION
DU RÔLE**

FAIBLE STRESS

→ INTENTION DE RESTER

FAIBLE INNOVATION DANS LE RÔLE

Stratégies d'intégration des entreprises

<i>Niveau de formalisation</i> ➤	<i>Faible</i> => créativité, débrouillardise	<i>Fort</i> => conformité
Horizon temporel ▼		
Long terme => Objectif dominant : La fidélisation de la main d'œuvre	1) Sélection naturelle <i>Parrain improvisé, intégration par les collègues non contrôlée.</i> Ex. : PME.	2) Formatage culturel (Standardisation des valeurs) <i>Programmes d'intégration élaborés Livret, parrainage, suivi, planification de la carrière, montée en puissance progressive.</i> Ex. : Salariés en CDI dans les grandes entreprises.
Court terme => Objectif dominant : L'efficacité au travail	3) Main d'œuvre interchangeable <i>Apprentissage sur le tas, mise en pratique immédiate.</i> Ex. : Restauration rapide, emplois saisonniers dans l'hôtellerie-restauration et l'agriculture.	4) Formatage technique (Standardisation des procédés) <i>Formations techniques approfondies, mise en pratique encadrée.</i> Ex. : Grands cabinets d'audit.

Trouver l'équilibre entre trop peu et trop d'accompagnement

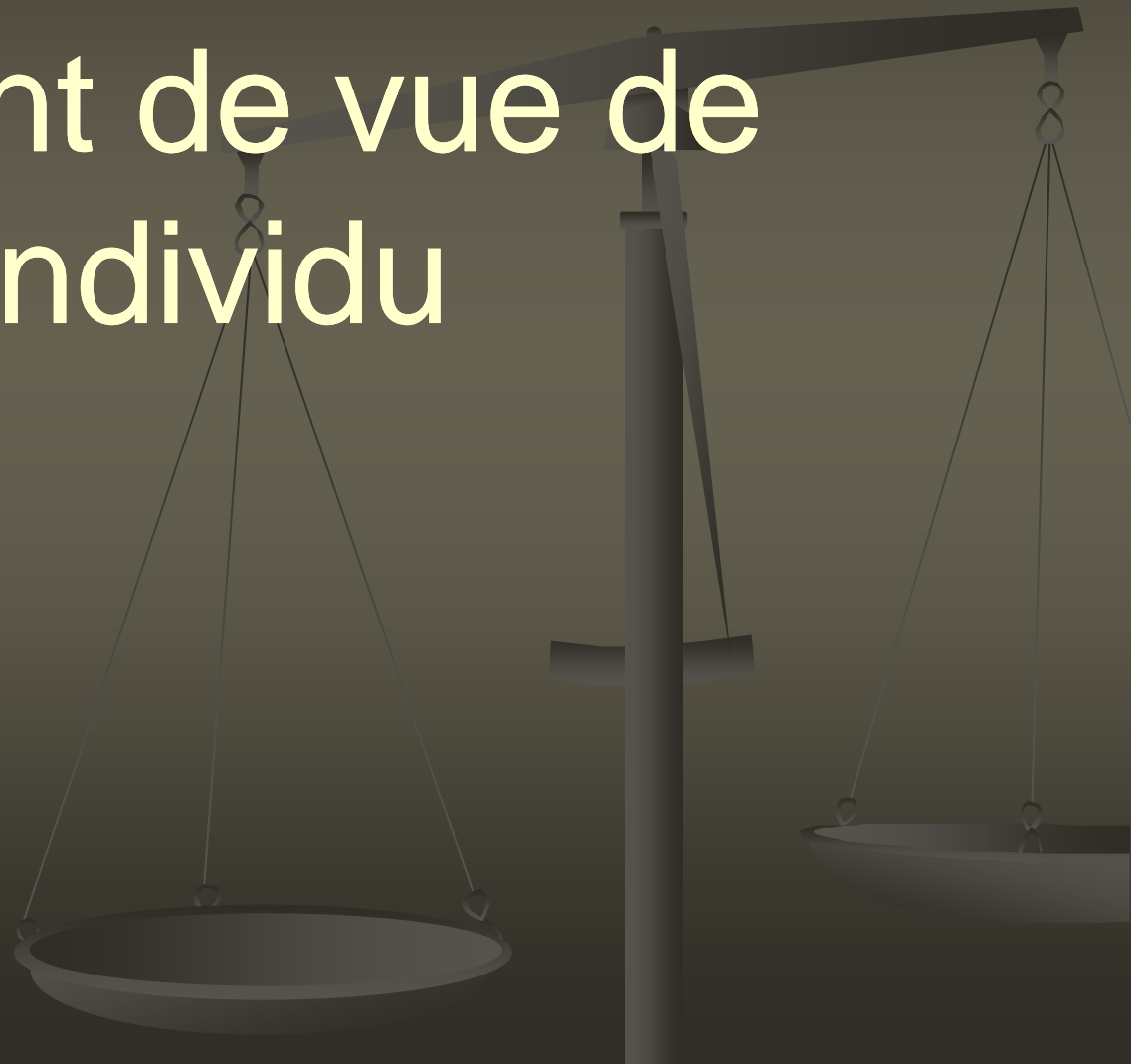
MARCHE INSTABLE
AJUSTEMENT MUTUEL

MARCHE STABLE
ORGANISATION HIERARCHIQUE

Individualité
Autonomie
Créativité

Culture et normes
organisationnelles
Conformité

Le point de vue de l'individu



Les niveaux d'adaptation de l'individu

- Adaptation identitaire
- Adaptation cognitive
- Adaptation comportementale

Approche comportementale

Les tactiques d'intégration des nouvelles recrues

Recherche d'information

- Recherche active: Demander (coût social), conversations déguisées
- Recherche passive: Ecouter, observer,

Auto-management

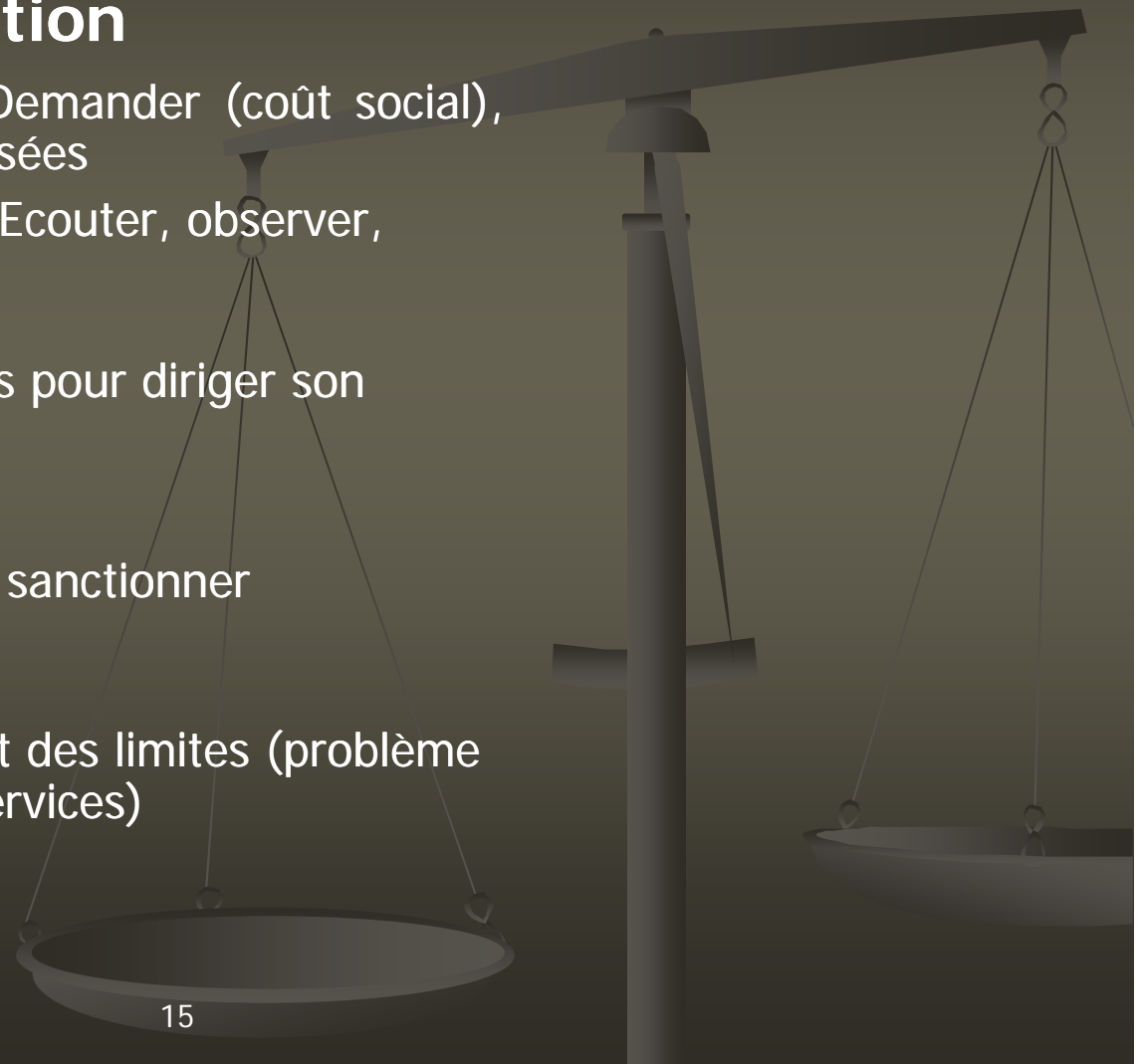
- Se fixer des objectifs pour diriger son apprentissage
- S'auto-évaluer
- Se récompenser, se sanctionner

Expérimentation

- Essais et erreur, test des limites (problème du client dans les services)

Intégration sociale

=> soutien social



Approche comportementale

Les tactiques d'intégration des nouvelles recrues



Deux objectifs principaux

Recherche d'information

- Recherche active: Demander (coût social), conversations déguisées
- Recherche passive: Ecouter, observer,

Auto-management

- Se fixer des objectifs pour diriger son apprentissage
- S'auto-évaluer
- Se récompenser, se sanctionner

Expérimentation

- Essais et erreur, test des limites (problème du client dans les services)

Intégration sociale

=> soutien social

Apprentissage de l'emploi

Intégration sociale

Les stratégies dominantes et tactiques d'intégration des salariés

Type d'intégration ➤ Horizon Temporel ▼	Par les compétences techniques	Par les compétences organisationnelles
Long terme	<p>1) Développement de l'expertise</p> <p><i>=> Formation, projets stimulants.</i></p> <p>Ex : Ouvriers qualifiés, ingénieurs en R&D.</p>	<p>2) Développement de la carrière organisationnelle</p> <p><i>=> Comportements politiques, réseau professionnel interne, négociation de changements.</i></p> <p>Ex : Cadres de grandes entreprises, carrières politiques, professeurs d'université.</p>
Court terme	<p>3) Survie</p> <p><i>=> Recherche d'information technique, apprentissage de l'emploi, soutien social, vision positive et maîtrise de ses émotions.</i></p> <p>Ex : Hôtesse de caisse, serveurs, emplois précaires.</p>	<p>4) Mercenaire</p> <p><i>=> Comportements politiques, réseau professionnel interne et externe, négociation de changements.</i></p> <p>Ex. : Consultants, auditeurs, chefs de projet.</p>

Conclusion

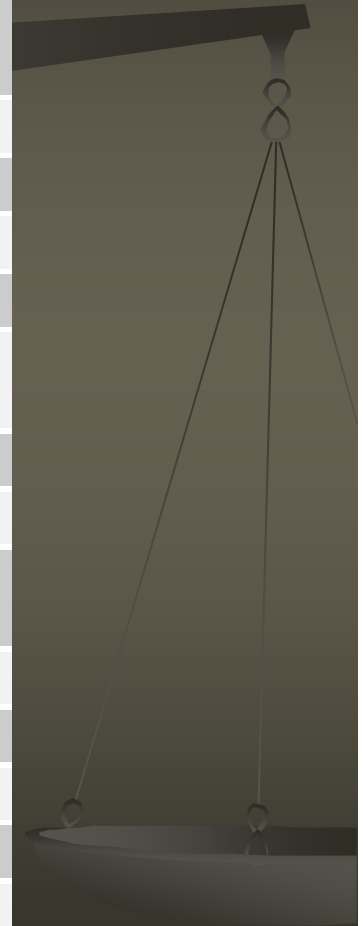
- Définir la stratégie d'intégration
- Concevoir l'accompagnement en réponse aux besoins des nouveaux arrivants

Pistes de réflexion:

- Rôle du manager
- Equipes de travail
- Culture CO-CONSTRUITE

Etat des lieux des procédures (RH) d'intégration *Enquête marseillaise (1995)*

Pratiques d'accueil et d'intégration	UTILISATION			
	Très fréquente	Fréquente	Moyenne	Rare
1. Accueil formel par responsable hiérarchique	72	23	5	-
2. Information orale sur l'entreprise	45	42	11	2
3. Visite du site	23	37	31	9
4. Remise du livret d'accueil	23	21	37	19
5. Information sécurité	17	17	26	40
6. Présentation aux cadres de l'établissement	15	30	35	19
7. Informations sociales	14	27	32	42
8. Echo dans le journal d'entreprise	12	14	32	27
9. Rencontre avec la direction générale	9	18	31	42
10. Formation spécifique	7	26	35	32
11. Entretien régulier de suivi	7	19	39	35
12. Séminaire d'accueil	7	14	23	56
13. Information audiovisuelle	6	16	31	47
14. Désignation d'un responsable intégration	5	12	22	61
15. Parrainage par un plus ancien	0	7	22	71



Etat des lieux des procédures (RH) d'intégration *Enquête toulousaine (2006)*

Les procédures d'intégration utilisées :

Pratiques d'intégration	% des entreprises	Classement
> Parrainage	59%	2
> Séminaire d'intégration	58%	3
> Entretien d'évaluation	78%	1
> Formation des managers	35%	4

Les procédures d'intégration qui réussissent :

Pratiques d'intégration	Echec < ou = à 10%	Echec > à 10%	Classement
> Parrainage	72%	28%	4
> Séminaire d'intégration	75%	25%	2
> Entretien d'évaluation	74%	26%	3
> Formation des managers	77%	23%	1

Enquête: les pratiques d'intégration des entreprises du CAC 40

- Accor, Air France-KLM, Alstom, BNP-Paribas, BT, TF1, Cap Geminin, Carrefour, CA, Danone, Dexia, EDF, France Telecom, GDF, L'Oréal, Lafarge, LVMH, Michelin, Pernod Ricard, PPR (Conforama, FNAC, Printemps, Redcat group), PSA, Renault, Sanofi Aventis, Schneider Electric, ST Microelectronics, Suez, Total, Unibail-Rodamco, Veoli Emt, Vivendi.

I - Principales pratiques d'accueil

1.1 Anticiper

Annonce arrivée (intranet ou journal d'entreprise)

Mot de bienvenue (mail, lettre...)

Organisation logistique (bureau, badge, ...)

Campus manager (socialisation anticipée)

1.2 Accueillir

Accueil sur place (business ou RH)

Aspects administratifs (explication contrat de travail, avantages, mutuelles...)

Présentation aux membres de l'équipe, aux cadres de l'entreprise, aux interlocuteurs essentiels, etc...

Visite(s) des locaux

II - Principales pratiques d'intégration

2.1 Informer et communiquer

Livret / kit d'intégration (welcome package)

Accès Intranet / e-learning / auto-formation

Journal interne / documentation / guide / mémo métier

Explication de la fiche de paie

Visites des sites de l'entreprise

Projection de vidéos

Intervention / présentations d'un top manager (DRH, PDG)

2.2 Rencontrer / échanger

Echanges formels avec le management (Petit-déjeuner / déjeuner / parcours de rendez-vous / ateliers de travail....)

Echanges informels (déjeuner, pot, café, soirées...)

Parrainage / tutorat / mentoring

Événementiel / grands-messes (ex: Rallye sur tous les hôtels, dîner bateaux mouches)

Entretien individuel (manager / RH)

2.3 Former

Formation en présentiel / séminaires d'intégration (jeux / études de cas / ateliers de réflexion)

Formations techniques ou managériales intégrées dans le plan de formation annuel

Expérience client

Formation en situation (manager, en binôme avec les collègues)

Stages d'intégration en atelier ou en clientèle

Journée d'observation sur le terrain

Formation des managers / sensibilisation au rôle du manager vis-à-vis des nouveaux salariés / sélection, formation, accompagnement des parrains

2.4 Reconnaître

Carte de bienvenue (réductions)

Feedback du manager ou du parrain

2.5 Suivre

Entretien individuel d'appréciation (indiv-manager, indiv-RH)

Suivi de l'intégration par : manager / parrain / autre cadre

Suivi de l'intégration par SRH

2.6 Contrôler et évaluer (les pratiques d'intégration)

Variation du turnover / du taux d'embauche

Guide des étapes de l'intégration pour le manager

Questionnaires de satisfaction / feedback (chaud-froid)

Retours informels

Debriefing

Evaluation des compétences développées