

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

S'intégrer dans le secteur public :

Une approche organisationnelle, individuelle et sociale de la socialisation organisationnelle au Service Public de Wallonie.

Auteur·es : Gerday Raphaël
Promoteur·rices : Moyson Stéphane
Lecteur·rices : Leonard Evelyne
Année académique 2019-2020
Master en gestion des ressources humaines

Je tiens à remercier tout particulièrement monsieur Moyson, mon promoteur, pour son incroyable suivi durant cette année et demie, toujours avec bienveillance et sagesse. Il est évident que ce mémoire n'aurait pas été le même sans sa passion et sa pédagogie qui m'auront inspiré à donner le meilleur de moi-même jusqu'au bout.

Ensuite, j'aimerais remercier l'équipe de la DRH du SPW, et surtout Madame Rappe, de m'avoir fait confiance et m'avoir permis de réaliser un stage au cours duquel j'aurai rencontré des personnes attachantes et bienveillantes. Je pense que cette expérience restera un très bon souvenir gravé dans ma mémoire.

Je tiens également à remercier spécialement ma maitre de stage, Aurélie, pour son encadrement et son aide précieuse tout le long de ce stage. Sa bonne humeur et son humour auront rendu le stage toujours plus agréable au quotidien.

Merci aussi à tous les agents du SPW avec qui je me suis entretenu, quelque soit leur service, pour le temps qu'ils m'ont accordé afin de me permettre de mener à bien ma recherche.

Je souhaiterais aussi remercier ma maman pour tous ses sacrifices qui m'auront permis de mener ce parcours qu'on aura enfin réussi à surmonter. A mes deux sœurs, Laura et Madison, pour avoir toujours cru en moi et à qui je souhaite tout autant de réussite. Et enfin, à mes deux grands-mères, qui ont contribué de près, comme de loin, à ma réussite.

Pour finir, je tiens à remercier Clarysse pour son soutien indispensable durant ces cinq ans. Elle sait tous les dévouements que nous avons faits pour en arriver jusqu'ici et elle m'aura permis de garder la tête sur les épaules même dans les plus grands moments de doutes.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues en secteur public	3
1.1. La notion de socialisation organisationnelle	3
1.2. Les enjeux et effets de la socialisation organisationnelle.....	5
1.2.1. Les enjeux et les effets individuels	5
1.2.2. Les enjeux et les effets organisationnels	6
1.3. Les facteurs organisationnels de la socialisation organisationnelle.	6
1.3.1. Les tactiques organisationnelles.....	7
1.3.2. Le mentorat	8
1.4. Les facteurs individuels de la socialisation organisationnelle.....	9
1.5. Les facteurs sociaux de la socialisation organisationnelle	11
1.6. La socialisation organisationnelle dans le secteur public.....	16
1.7. Cadre d'analyse	18
1.7.1. Hypothèse sur les facteurs organisationnels.....	19
1.7.2. Hypothèse sur les facteurs individuels.....	20
1.7.3. Hypothèse sur les facteurs sociaux.....	21
1.7.4. Synthèse graphique du cadre d'analyse	23
Partie 2 : Contexte et méthodologie.....	24
2.1. Contexte de la recherche : l'intégration des nouvelles recrues au sein du SPW	24
2.1.1. La direction des ressources humaines du SPW	24
2.1.2. Le parcours d'intégration et d'accueil du SPW	27
2.1.3. Le degré de généralité des résultats de l'étude de cas.....	31
2.2. Méthodes	32
2.2.1. L'entretien semi-directif.....	32
2.2.2. Les mesures des variables et la construction du guide d'entretien	34
2.2.3. Analyse des données	39
2.2.4. Conclusion méthodologique.....	41
Partie 3 : Analyse des résultats	42
3.1. Les facteurs organisationnels.....	42
3.1.1. Le parcours d'intégration	42
3.1.2. L'intégration dans le service	43
3.1.3. Le mentorat	45
3.2. Les facteurs individuels.....	46

3.2.1. Comportement proactif	46
3.2.2. Tactiques de recherche de l'information	47
3.3. Les facteurs sociaux.....	49
3.3.1. Le soutien social.....	49
3.3.2. Le soutien du supérieur hiérarchique	50
3.3.3. La justice organisationnelle.....	51
3.4. Les effets de la socialisation organisationnelle	53
3.4.1. La clarté de rôle	53
3.4.3. L'intégration sociale.....	54
3.4.4. Connaissance de l'organisation	55
3.4.5. Turn-over.....	56
3.4.6. La satisfaction	58
3.5. Résultats services publics.....	59
3.6. Résultats supplémentaires liés à l'âge	59
Partie 4 : discussion	61
4.1. Discussion relative aux facteurs organisationnels.....	61
4.1.1. L'impact du caractère institutionnalisé des tactiques organisationnelles de socialisation	61
4.1.2. L'impact du mentorat	63
4.2. Discussion relative aux facteurs individuels	64
4.3. Discussion relative aux facteurs sociaux.....	67
4.3.1 L'impact du capital social	67
4.3.2. L'impact du soutien du supérieur hiérarchique.....	69
4.3.3. L'impact de la justice globale	71
Conclusion	72
Bibliographie APA	78
Annexes	85
Annexe 1 : Design de recherche.....	85
Annexe 2 : Guide d'entretien	84
Annexe 3 : Exemple de tableaux analytiques.....	89
Annexe 3.1. : Analyse Parcours d'intégration – Nouveaux (N).....	89
Parcours d'intégration – Nouveaux (N)	89
Annexe 3.2. : Analyse Parcours d'intégration – Anciens (A).....	100
Annexe 3.3. : Mentorat – Nouveaux (N).....	104
Mentorat – Nouveaux (N)	104

Annexe 3.4. : Mentorat – Anciens (A)	107
Résumé	IV
Mots-clés	V

Introduction

C'est une étape commune à tous les travailleurs, celle de l'intégration dans une nouvelle entreprise. Cette expérience demande à la personne de s'adapter à un contexte qu'elle ne connaît pas forcément. Pour faciliter l'intégration, l'organisation a tout intérêt à modeler cette expérience de façon pertinente et ainsi répondre aux besoins de tous. Cependant, cela représente un défi de taille pour les ressources humaines, lesquelles doivent répondre simultanément aux exigences de l'individu et de l'organisation. Pour y arriver, les procédures d'intégration évoluent sans cesse et deviennent de plus en plus innovantes. Quoique l'ensemble des organisations soient concernées par ce défi, les organisations publiques sont largement sous-représentées dans la littérature scientifiques. Il convient dès lors de se demander si les défis auxquels fait face le management public sont les mêmes que dans le secteur privé, mais aussi comment le secteur public, dont les valeurs et les objectifs sont sensiblement différents du secteur privé, intègre les fonctionnaires. C'est à partir de ces constats que nous nous sommes posé la question de départ suivante: « **Comment se déroule l'intégration des agents dans le secteur public ?** »

Afin de répondre à celle-ci, nous avons exploré la littérature relative à la socialisation organisationnelle (SO) en vue de construire une problématique ayant pour cadre le secteur public. La SO, c'est le processus d'apprentissage par lequel une personne va apprendre les comportements et les normes d'une organisation (Van Maanen & Schein, 1979). Cependant, l'entrée organisationnelle peut être une source de stress remplie d'incertitudes, de questions et même parfois de chocs pour le nouvel agent (Louis, 1980). Ensuite, pour les organisations, il faut assurer l'efficacité et la rétention des employés et cela se joue dès les premières périodes suivant l'entrée en service. Sur base de la littérature, nous avons déterminé qu'il y avait trois catégories de facteurs pouvant influencer la SO. Premièrement, l'organisation, qui va façonner au mieux cette expérience au travers de tactiques organisationnelles (Jones, 1986). Deuxièmement, les facteurs individuels intègrent la notion de proactivité des agents (Lacaze, 2005). Ces derniers vont avoir des comportements et des stratégies qui leur sont propres afin de se socialiser au mieux (Almudever, Croity-Belz & Hajjar, 1999). La troisième et dernière catégorie de facteurs sont les facteurs sociaux. Au fur et à mesure des interactions sociales, l'individu va se constituer un capital social pouvant l'aider à s'intégrer (Coleman, 1990 as cited in Seibert, Kraimer & Liden., 2001). Celui-ci est représenté par toutes les personnes de référence, comme les superviseurs ou les collègues, qui vont servir de source de soutien et d'informations pour le nouvel agent (Fang, Duffy & Shaw., 2010, Morrison, 2002).

Il n'est pas évident que ces trois catégories de facteurs soient transposables au contexte particulier du secteur public, qui comprend ses propres particularités pouvant influencer la SO (Moyson et al., 2017). Ainsi, nous pouvons nous poser la question de recherche suivante : **« Quels sont les impacts des facteurs individuels, organisationnels et sociaux de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues du secteur public ? »**. Trois hypothèses en lien avec ces catégories de facteurs ont été formulées et nous nous attendons à ce que chacune des catégories ait un impact sur les dimensions de la SO.

Afin de répondre à cette question de recherche, une démarche qualitative a été adoptée. Nous avons constitué un échantillon de douze nouveaux agents du Service Public de Wallonie (ou SPW)¹ et nous avons récolté les données sur base d'entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien est composé de questions générales construites sur base d'échelles de mesure correspondant aux trois catégories de facteurs. La démarche d'analyse suit la méthode de l'analyse thématique (Paillé & Muchielli, 2012) et est donc à la fois déductive et inductive. Ainsi, les questions posées ont pour but de vérifier si nous retrouvons, dans le discours des acteurs, les thèmes et les items de la littérature afin de valider ou non les hypothèses, comme entendu dans une démarche hypothético-déductive classique (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2016), mais la liberté laissée, par la formule semi-directive, aux participants de la recherche permet aussi de découvrir de nouveaux thèmes qui constitueraient des résultats supplémentaires.

Cette étude contribue à la recherche sur la SO dans le secteur public grâce à l'approche originale qu'elle adopte. Effectivement, se baser sur trois catégories de facteurs plutôt que deux – modalité classique dans les études sur la SO – apparaît comme une originalité qui n'a encore jamais été abordée auparavant dans une étude de cas. Cependant, c'est surtout au travers du contexte particulier du secteur public que notre étude permet de contribuer à la recherche, qui se fait rare dans ce domaine. En termes de contribution pratique, spécifiquement pour le management public, l'étude souligne l'importance de prendre en considération ces trois catégories de facteurs, mais aussi de considérer les particularités du secteur public comme une variable importante dans l'intégration des agents. Les résultats vont surtout mettre en lumière des défis latents auxquels le secteur public devra faire face à l'avenir, en termes d'intégration et de rétention des agents.

¹ La méthodologie de ce mémoire s'inscrit dans le contexte d'un stage au sein de la direction des ressources humaines du Service Public de Wallonie Secrétariat Général.

Le mémoire en tant que tel va se structurer en trois parties : la première sera consacrée à la revue de la littérature de la SO, des trois catégories de facteurs et de la SO dans le secteur public. C'est sur base de cette revue que sont construits le cadre d'analyse et ses hypothèses, lesquels ont été modélisés sous forme d'un cadre d'analyse. La deuxième partie revient sur la description du terrain choisi pour l'étude empirique ainsi que sur la méthodologie adoptée. Finalement, une troisième partie regroupant l'analyse des résultats ainsi que la discussion des hypothèses sur base de cette analyse viendra finaliser le mémoire.

Partie 1 : La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues en secteur public

La première partie du mémoire présente une synthèse de la littérature à propos de la notion, des enjeux et effets ainsi que des antécédents de la SO dans le contexte du secteur public.

1.1. La notion de socialisation organisationnelle

Dans cette première section, nous allons préciser en quoi consiste la SO en reprenant les différentes définitions présentes dans la littérature. La socialisation peut se définir comme étant un processus d'apprentissage de comportements et de normes qui se concrétisent au travers de différents mécanismes d'identification, mais aussi de réalisation (Lacaze, 2007). Selon Schein (1989), la SO est spécifiée par ce processus de socialisation propre au contexte organisationnel. Van Maanen (1997), quant à lui, la décrit comme la manière dont une personne va apprendre et adopter les comportements attendus par l'organisation dans l'optique d'y réaliser la tâche pour laquelle elle a été employée. Il s'agit donc d'un processus au cours duquel les individus intériorisent les normes et les comportements spécifiques au contexte organisationnel dans lequel ils sont insérés (Schein, 1989). Les personnes concernées par cette socialisation particulière sont celles qui entrent dans une nouvelle organisation. Néanmoins, les individus prenant part à ce processus peuvent être considérés de manière plus large si l'on estime que chaque personne qui entre en contact avec la nouvelle recrue aura un impact sur sa socialisation (Tuttle, 2002).

Lorsqu'un agent arrive dans un contexte nouveau, il y a toute une série d'interrogations et de doutes qui se posent à lui afin qu'il puisse mieux cerner et maîtriser ce contexte. Dans un contexte organisationnel, chaque nouvel employé fait face à cette incertitude. Dès lors, un des enjeux majeurs pour l'organisation à l'arrivée d'un nouvel employé est de fournir des réponses aux questions de ce dernier. L'organisation met en place des outils et des tactiques de SO qui permettent à l'agent de trouver de l'information qui puisse répondre à ses questions et ainsi réduire ses zones d'incertitude (Bauer & Erdogan, 2010). L'accès à l'information

durant cette phase permet à la nouvelle recrue de réduire le stress lié à l'entrée dans un nouvel environnement dans lequel elle doit s'adapter assez vite (Jones, 1986).

Nous pouvons distinguer trois phases dans le processus de SO. Tout d'abord, on retrouve la socialisation anticipée, laquelle prend place avant l'entrée organisationnelle. Durant cette phase, la nouvelle recrue anticipe ce qu'elle devra faire dans son nouveau contexte. La seconde phase est celle de l'accommodation : la nouvelle recrue réalise ce qu'est concrètement la nouvelle organisation et tente de devenir membre de celle-ci. C'est durant cette phase que le nouvel agent est initié aux différents aspects et domaines de son nouveau contexte organisationnel. Cette initiation se fait par l'apprentissage de ses nouvelles tâches, par la présentation de son nouveau groupe de travail et par l'adoption des différents rôles qui lui sont demandés d'adopter. La dernière phase est celle du "management de rôle", une phase où l'individu, déjà bien intégré et sensibilisé aux réalités organisationnelles, essaie de résoudre les différents conflits qui se présentent à lui. Par exemple la personne va tenter de clarifier son rôle si celui-ci n'est pas clair (Feldman, 1976).

Selon la théorie du management de l'incertitude, il y a trois acteurs qui interviennent dans la SO (Saks & Ashforth, 1997). Le premier acteur est le nouvel agent lui-même, qui, en fonction de ses efforts, de son activité, de son degré de proactivité, mais aussi de sa personnalité, répond de manière plus ou moins efficace aux différentes situations d'incertitude qui se présentent à lui. Ensuite, le second acteur, c'est l'organisation, laquelle met en œuvre tout un ensemble de méthodes et de tactiques pour socialiser le nouvel agent (Van Maneneen, 1997). Enfin, le dernier acteur, ce sont les membres de l'organisation, mais surtout les supérieurs hiérarchiques (Liden, Bauer & Erdogan., 2004). En effet, ces derniers font office d'une source importante d'informations et de feedbacks utiles à la socialisation de la recrue (Saks & Ashforth, 1997).

Une SO peut être plus ou moins complète. Effectivement, elle n'est accomplie qu'à partir du moment où les individus ont passé les trois étapes, mais aussi lorsque les effets de socialisation désirés sont atteints. Les étapes et les effets sont liés : plus un individu est avancé dans le processus de socialisation, plus il atteindra les effets désirés (Feldman, 1976). Ce sont les organisations qui définissent le rôle organisationnel, c'est-à-dire qu'elles s'attendent à ce qu'un certain nombre de comportements et d'attitudes soient adoptés par l'agent (Hughes, 1958 as cited in Jones, 1986).

Les termes de "nouvelle recrue" et de "nouvel agent" sont beaucoup utilisés dans la littérature, mais ils ne sont pas exempts de biais (Ashford & Nurmohamed, 2012). En effet, utiliser

l'appellation de "nouvel agent " peut biaiser le chercheur en restreignant ses observations uniquement à la période d'entrée de l'employé et ainsi détourner son attention d'autres périodes de transition tout aussi intéressantes concernant la socialisation des individus (Ashford & Nurmohamed, 2012). La SO est marquée de transitions psychologiques (Schein, 1971) et identitaires (Dubar, 2000 as cited in Fabre & Roussel, 2013) qui vont débiter en amont de l'entrée et durer tout le long de la carrière.

1.2. Les enjeux et effets de la socialisation organisationnelle

La SO est un processus qui comporte différents enjeux relatifs à différents acteurs. Effectivement, on retrouve le nouvel agent, qui cherche à s'ajuster à son nouvel environnement, et l'organisation, qui cherche à faciliter cet ajustement. Nous allons d'abord faire le point sur les enjeux et les effets qui touchent les individus avant de nous intéresser à ceux qui concernent l'organisation.

1.2.1. Les enjeux et les effets individuels

Pour l'individu qui entre dans la nouvelle organisation, son enjeu est de comprendre le fonctionnement de ce nouvel environnement et les comportements à adopter à l'intérieur de celui-ci. Ce nouvel environnement est à apprivoiser au travers d'un apprentissage qui va se focaliser sur les normes, les valeurs et les comportements organisationnels (Jones, 1983 ; Griffin, Colella & Goparaju., 2000 ; Lacaze, 2005). En d'autres termes, l'individu veut dépasser les situations d'incertitude et se socialiser dans l'organisation. A terme d'une socialisation peu effective, la conformité à l'organisation et la perception de contrôle sur le travail seront faibles (Feldman, 1976). En conséquence d'une expérience de socialisation n'aboutissant pas aux effets désirés, l'organisation peut se retrouver avec des employés moins satisfaits et performants, voire, dans certains cas, qui quittent l'organisation (Klemme Larson & Bell, 2013). De ce fait, le processus de SO est décisif dans la suite de la carrière du nouvel agent. Un programme d'intégration qui n'arrive pas à ses fins ou qui aboutit à une mauvaise expérience de socialisation peut impacter négativement les nouveaux agents dans leur développement professionnel, mais aussi personnel. C'est ainsi que les effets impactant directement l'individu deviennent un enjeu indirect pour l'organisation.

Cependant, si la SO est effective, le degré de motivation générale au travail sera élevé chez la nouvelle recrue qui, en conséquence, témoignera d'un haut degré de performance. La même assumption concernant l'investissement au travail en cas de socialisation effective peut être faite. Ce dernier est lié à la manière dont les valeurs et les objectifs organisationnels de l'entreprise ont été internalisés durant la SO (Feldman, 1976), ce qui se traduit également par

un nouvel agent ayant assimilé les comportements, les valeurs et les attitudes attendus par l'organisation et ses membres (Van Maanen & Schein, 1979).

1.2.2. Les enjeux et les effets organisationnels

La SO est un enjeu en elle-même pour les ressources humaines et les organisations, car, en fonction de l'expérience d'intégration, les effets sur l'individu sont variés et risquent d'être négatifs. Avec la variété d'effets possible, les organisations mettent en place des processus de SO adaptés à leurs besoins (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker., 2007), d'où l'enjeu pour celles-ci d'organiser le nécessaire pour que l'ensemble de ces processus se passe correctement et ainsi éviter les conséquences négatives qui peuvent découler d'une mauvaise socialisation (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Un des premiers enjeux pour l'organisation est de proposer un cadre d'intégration non anxiogène pour les nouveaux agents (Allen, 2006). L'organisation est un monde à part, avec sa propre culture et ses propres règles qui peuvent « choquer » le nouvel agent, lequel s' imagine une réalité avant son entrée (Louis, 1980). Dans la majorité des cas, rendre l'information accessible durant cette phase d'intégration permet à la nouvelle recrue de réduire le stress lié à l'incertitude (Jones, 1986).

Pour l'organisation, un enjeu récurrent pour le management et les ressources humaines est le turn-over (Fisher, 1986, Feldman, 1988 as cited in Allen, 2006). Ce dernier peut être défini de manière simplifiée comme le départ anticipé des nouvelles recrues (Fisher, 1986). S'assurer que la SO soit effective, c'est s'assurer une diminution des risques du turn-over (Bauer et al., 2007), mais aussi une rentabilisation des coûts liés au recrutement et à la sélection (Allen, 2006). Un médiateur au turn-over est proposé, c'est « l'incorporation ». Ce concept désigne le niveau des liens créés par l'individu dans son organisation. En effet, plus il se sent retenu par ces liens et moins il éprouve l'envie de quitter son emploi (Allen, 2006). L'organisation doit pouvoir motiver la rencontre et la création de liens entre les nouveaux agents et les membres de l'organisation.

1.3. Les facteurs organisationnels de la socialisation organisationnelle.

Dans cette partie sont décrites les techniques mises en place par l'organisation afin d'ajuster ses nouveaux agents. Nous allons d'abord résumer les tactiques organisationnelles de SO et ensuite ériger les principes conceptuels du mentorat comme tactique de SO.

1.3.1. Les tactiques organisationnelles

Parmi ces stratégies organisationnelles, il y a deux familles distinctes de tactiques de socialisation : les tactiques institutionnalisées et individualisées. Ce sont les pôles entre lesquels il existe un continuum presque infini de tactiques. En fonction de ce qu'emploie l'organisation pour encadrer la SO, elle se positionnera plus ou moins vers l'un ou l'autre pôle (Allen, 2006).

L'objet des tactiques se divise en trois : le contexte, le contenu et les aspects sociaux. Ces trois objets sont eux-mêmes composés de six dimensions qui permettent de classer les tactiques dans l'une ou l'autre famille (Jones, 1986).

1.3.1.1. Le contexte de la socialisation : Collectif VS individuel, formel VS informel

Le contexte peut être **collectif**, c'est-à-dire que les nouveaux partagent ensemble un certain nombre d'expériences communes. A l'inverse, le contexte **individuel** consiste à prendre chaque nouvel agent à part et à lui faire vivre des expériences distinctes des autres.

Ces tactiques peuvent se faire dans un contexte **formel**, si le nouvel agent suit des expériences prévues spécifiquement pour lui et auxquelles les anciens membres ne participent pas, ou **informel**, lorsque nouveaux et anciens employés sont sur le même pied d'égalité et que peu de distinction est faite entre les deux catégories de travailleurs.

1.3.1.2. Le contenu de la socialisation ; séquentiel Vs aléatoire, fixe VS variable.

Quand le contenu des tactiques est **séquentiel**, l'organisation va définir un rôle cible attendu qu'il faut atteindre dans une « séquence » d'étapes déterminées, tandis qu'avec un contenu **aléatoire**, ce rôle n'est pas connu, il est même indécis et changeant.

Si le contenu de la socialisation est **fixe**, le nouvel engagé connaît la « ligne du temps » de son parcours d'intégration de façon précise. Cependant, quand le contenu est **variable**, le nouvel agent ne retrouve pas ces informations et elles ne lui seront pas fournies.

1.3.1.3 . Les aspects sociaux de la socialisation : en série VS disjoints, investiture VS désinvestiture

Les aspects sociaux de la socialisation peuvent être **en série**, ce qui signifie qu'une « série » d'anciens, au rôle similaire du nouvel agent, vont servir de guide à l'intégration, tandis que si les aspects sociaux de ces tactiques sont **disjoints**, aucun rôle modèle ne sera disponible pour lui et il n'a aucune possibilité de suivre l'exemple de membres expérimentés.

Si les aspects sociaux sont dits « **d'investissement** », le soutien social dont le nouvel agent bénéficie durant sa socialisation est assez conséquent, ce qui a pour résultat de renforcer son identité sociale dans l'organisation. A l'inverse, si ce soutien est faible, les aspects sociaux sont de « **désinvestissement** », ce qui pousse l'individu à se conformer au modèle attendu par l'entreprise.

Les tactiques **collectives, formelles, séquentielles et fixes, en série** et « **en investissement** » sont caractéristiques d'une **SO institutionnalisée**. Cette institutionnalisation de la SO restreint l'individu dans son innovation de rôle. Dans ce modèle institutionnalisé, le nouvel agent est donc plus passif (Perrot, 2009).

Les tactiques **individuelles, informelles, aléatoires, variables** et « **en désinvestissement** » sont, quant à elles, caractéristiques d'une **SO individualisée**. L'individualisation pousse l'individu à innover et à être actif dans sa SO (Perrot, 2009).

En fonction des combinaisons choisies par l'organisation, les effets de la SO sur le nouvel agent seront différents (Allen, 2006). Par exemple, les tactiques dites institutionnalisées sont corrélées positivement avec l'ajustement et la mise en conformité d'une personne à son organisation, mais négativement à l'innovation de rôle (Jones, 1986). Du fait de la nature de ces tactiques, l'institutionnalisation permet aussi de réduire l'incertitude lors de son entrée (Van Maanen & Schein, 1979). En effet, plus il y a de l'institutionnalisation et plus le nouvel agent arrive à répondre à son incertitude et à ses chocs potentiels (Feldman, 1994). Enfin, en termes d'effets, on peut aussi ajouter que cette famille de tactiques est positivement liée à la satisfaction, à l'engagement, à la motivation, mais négativement au conflit et à l'ambiguïté de rôle ainsi qu'au turn-over. Le parcours individualisé, quant à lui, a comme principal effet de favoriser l'innovation de rôle chez le nouvel agent, car celui-ci fait face à un apprentissage sur le terrain, sans de réels repères. Cependant, cette manière de procéder peut se faire au détriment de sa socialisation s'il n'est pas assez proactif, car l'incertitude y est grande (Perrot, 2009).

1.3.2. Le mentorat

Un autre moyen de faciliter la SO est d'avoir recours au mentorat. Celui-ci se définit comme la relation qui unit une personne, généralement une nouvelle recrue, à un mentor, habituellement un senior expérimenté (Berwell & Hall, 1966 as cited by Ostroff & Kozlowski, 1992). Quant au mentor, c'est celui « *qui supervise la carrière et le développement d'une autre personne, généralement junior, par l'enseignement, le counseling,*

la fourniture de soutien psychologique, la protection, et parfois la promotion ou le parrainage. » (Zey, 1984 as cited by Bozeman & Feeny, 2007). La pratique du mentorat est soit formelle, et donc instituée par l'organisation, soit informelle, résultant d'une démarche proactive de l'agent (Heimann & Pittenger, 1996). Les personnes n'ayant pas de mentor vont en général se référer à leurs collègues en compensation (Kram & Isabella, 1985 as cited by Ostroff & Kozlowski, 1992), ce qui implique que des relations de mentorat informel peuvent naître entre collègues (Chao, Walz, & Gardner, 1992 as cited by Heimann & Pittenger, 1996). Cette relation informelle est surtout ciblée sur l'obtention d'informations liées à la tâche. Comparativement, ceux qui bénéficient du mentorat formel ont une connaissance plus élargie de l'organisation (Ostroff & Kozlowski, 1992).

1.4. Les facteurs individuels de la socialisation organisationnelle.

Dans cette section, nous allons aborder la proactivité du sujet dans sa socialisation. Pour pouvoir véritablement étudier la SO, il faut prendre en compte non seulement les tactiques employées par l'organisation, mais aussi le rôle du nouvel agent. L'individu comme acteur de sa propre socialisation n'a pas toujours été une évidence dans la recherche sur la SO. Pourtant, le nouvel agent n'est pas seulement une cible du processus de SO, mais il doit être considéré comme acteur et les tactiques individuelles ne doivent donc pas être ignorées (Jones, 1986). Ces comportements proactifs vont avoir des effets sur les dimensions de la SO qui sont la clarté de rôle, la maîtrise de la tâche, l'intégration sociale et la connaissance de l'organisation (Lacaze, 2005).

La théorie de la proactivité remet en question la passivité du sujet dans le processus de SO. Prise sous le prisme de la SO, cette théorie rejette l'idée d'un sujet qui ne ferait que réagir aux stimuli auxquels il fait face durant son intégration. Effectivement, lors de son entrée, le nouvel agent adopte, en parallèle de ce qui est prévu par l'organisation, une série de comportements et de stratégies dans le but de se socialiser dans son nouveau contexte organisationnel (Lacaze, 2005). Le processus de socialisation est ainsi constitué de choix et de raisons qui sont propres au nouvel agent. Les individus peuvent estimer que les informations ou les moyens mis en place par l'entreprise ne sont pas suffisants à leur intégration. En définitive, le sujet adopte dès lors des comportements proactifs en fonction de ses désirs d'appropriation de son nouveau milieu organisationnel (Almudever et al., 1999). C'est ainsi qu'aujourd'hui, la SO est considérée comme un processus double qui implique la participation de l'organisation, mais aussi du nouvel agent (Moyson et al., 2017).

En fonction des situations, le nouvel agent adopte (ou non) des stratégies proactives qui lui semblent adéquates pour répondre à ces zones d'incertitude (Almudever et al., 1999). Ces comportements sont, par exemple, le fait d'aller chercher l'information que l'organisation n'aurait pas pu lui fournir (Fang et al., 2010) ou d'établir des relations sociales avec des acteurs privilégiés pour s'intégrer socialement (Lacaze, 2005).

L'apprentissage qui passe par des stratégies de recherche d'information peut se matérialiser par la manière dont le nouvel agent cherche des feedbacks et de l'information auprès de différentes sources tant formelles qu'informelles, que ce soit des documents mis à sa disposition qu'auprès des collègues (Tuttle, 2002). Concrètement, nous avons pour exemple une personne qui se sert dans les brochures informatives disponibles à l'accueil de sa nouvelle entreprise ou encore un employé qui cherche à établir des relations avec ses nouveaux collègues dès les premiers jours suivant son intégration.

Les relations que le nouvel agent entreprend de créer sont importantes, car elles peuvent l'aider dans sa recherche proactive d'information (Morrison, 2002). Quand les sources d'information formelles, comme les professionnelles ou les formations fournies par l'organisation, ne sont pas suffisantes pour pallier l'incertitude, l'individu doit y remédier en faisant preuve de proactivité, c'est-à-dire qu'il cherche d'autres sources d'information qui proviennent de son entourage personnel et social et qui sont tout aussi nécessaires. Le nouveau travailleur peut également chercher à établir des relations pour se constituer des sources de soutien social. Ce réseau social est constitué de relations dites privilégiées (Lacaze, 2005). Si celles-ci sont pertinentes, cet entourage personnel et social aura aussi un impact sur la socialisation du nouvel agent et la facilitera (Almudever et al., 1999).

Une autre stratégie individuelle de socialisation est l'expérimentation. Celle-ci signifie que l'individu peut aussi apprendre en observant des méthodes et des procédures effectuées par un collègue maîtrisant la tâche. Une fois celle-ci observée, le nouvel agent tente alors de reproduire ce qu'il a appris (Lacaze, 2005).

Finalement, l'apprentissage proactif est relié, au même titre que les tactiques organisationnelles, à l'apprentissage organisationnel. Les individus apprennent davantage et plus vite lorsqu'ils sont acteurs de leur socialisation. Plus une recrue est proactive, plus elle peut se sentir imprégnée de façon durable dans l'organisation, ce qui permet également de réduire les risques que l'individu la quitte (Ashforth, Sluss & Saks, 2007).

Il existe plusieurs indicateurs de proactivité. Par exemple, un individu dont le rôle est clair et dont sa tâche est maîtrisée en est un (Almudever et al., 1999). Un autre indicateur est la présence d'une intégration sociale développée (Lacaze, 2005), c'est-à-dire que l'individu proactif est impliqué dans les relations au sein de l'organisation : il va, de sa propre initiative, parler aux collègues pour connaître leurs rôles et fonctions et, par conséquent, se créer un réseau social. En opposition, nous pouvons dès lors imaginer qu'un individu qui n'est pas proactif ne présente pas cette caractéristique. Un autre témoin d'une proactivité accrue présente chez l'employé lors de sa socialisation est sa capacité à négocier des changements dans son travail. Par exemple, l'employé va négocier ce qu'il doit faire ou encore choisir l'environnement dans lequel il évolue (Almudever, 2014). Enfin, l'individu proactif témoigne d'une connaissance plus développée de son organisation (Lacaze, 2005).

Cependant, la proactivité n'est pas facilitée de la même manière dans tous les contextes. En effet, celle-ci est plus ou moins favorisée en fonction de la nature des tactiques organisationnelles. Lorsque l'individu est face à des tactiques institutionnalisées de SO, cela constitue un frein à sa proactivité puisque l'institutionnalisation formalise l'intégration à travers la définition d'un modèle type auquel il doit se conformer. Cet encadrement spécifique de l'intégration réduit les capacités d'innovation de l'individu, mais il est bénéfique par rapport à la diminution du stress post-entrée (Jones, 1986). Dans le cas inverse, les procédures individualisées favorisent la proactivité, car l'individu se retrouve avec peu de repères lors de son intégration, mais l'incertitude y est élevée, ce qui peut favoriser le turn-over (Lacaze, 2005).

1.5. Les facteurs sociaux de la socialisation organisationnelle

Lorsqu'un nouvel agent arrive dans une organisation, il va faire la connaissance d'un certain nombre de personnes qui auront une influence sur son expérience d'intégration. Chaque acteur impliqué dans sa socialisation constitue une ressource sociale et informationnelle. L'ensemble de ces relations vont constituer un capital non négligeable et mobilisable pour l'individu : le capital social. Dans cette partie, nous allons voir ce que sont le capital social et le soutien social dans le contexte de la SO ainsi que les différents impacts que ces mécanismes sociaux peuvent avoir. Nous allons aussi analyser l'importance de la perception de justice dans ces mécanismes sociaux et la manière dont cette théorie peut aider le nouvel agent dans son intégration.

Lorsqu'une personne rentre dans une organisation, elle arrive en en connaissant pas véritablement les structures et fonctionnements. L'essentiel, c'est de récolter l'information

adéquate concernant la façon dont il doit assurer les activités liées à son emploi et son rôle (Bauer & Green, 1998). Pour ce faire, il considère certaines personnes comme des référents, c'est-à-dire des personnes qui constituent des sources d'information et d'exemple fiables. Ces référents, ce sont les « intégrés » ou encore les personnes déjà socialisées dans l'organisation. Ces derniers sont considérés comme les personnes les plus à même de conduire le nouvel agent vers de l'information de qualité et pertinente. Parmi ces référents, nous retrouvons les collègues avec de l'expérience, les supérieurs hiérarchiques et des personnes qui ont une certaine proximité avec le rôle de l'agent (Settoon & Adkins, 1997).

Cet environnement social constitué par les « intégrés » (ou référents), et plus précisément leurs comportements et attitudes, a une influence sur les comportements et attitudes des nouveaux agents. Ces derniers les considèrent comme des modèles qui, grâce à leur statut, leur expérience et leur pouvoir, apparaissent comme des exemples de réussite dans l'organisation. En fonction de ce qu'elles observent, les nouvelles recrues adaptent leurs comportements pour coïncider avec ceux de ces collègues. Derrière cette démarche, la recrue essaie alors de reproduire ce modèle en l'imitant et espère ainsi être autant récompensée (Weiss, 1977). Grâce à cette démarche d'observation, d'expérimentation et d'imitation de modèle de rôle, la recrue apprend son rôle (Ambrose & Schminke, 2009).

Un acteur qui apparaît comme une variable de poids dans la SO, c'est le supérieur hiérarchique et le soutien qu'il peut fournir (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). Les supérieurs hiérarchiques se comportent comme des modèles, voire des mentors. Le modèle de réussite leur est attribué car ce sont ceux qui ont réussi à se hisser dans la hiérarchie de l'organisation (Weiss, 1977). C'est aussi le supérieur qui détient les informations techniques et normatives, faisant de lui une source d'information privilégiée. On peut aussi rajouter qu'« ils jouent aussi le rôle de relais informationnels en leur fournissant un feedback et un soutien social qui facilitent leur processus d'apprentissage et d'acculturation » (as cited in El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011, p.5). De plus, les managers détiennent ce rôle spécifique d'imposer et de définir des rôles ainsi que de poser un climat social particulier aux groupes qu'ils gèrent. Ainsi, ils constituent des sources d'information concernant la clarté de rôle assez importantes et réduisent, par la même occasion, le stress lié à l'entrée (Ambrose & Schminke, 2009). En ce qui concerne plus spécifiquement la perception de support, il apparaît que plus les personnes ont l'impression que leurs supérieurs accordent de l'importance à leur travail et leur bien-être, plus ils ont l'impression que l'organisation les soutient, ce qui a comme effet d'augmenter la rétention des employés et donc de diminuer le turn-over (Eisenberg, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades., 2002). A l'inverse, si le soutien du

supérieur n'est pas perçu, cela est associé à des effets négatifs sur la clarté de rôle et la satisfaction des nouvelles recrues (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011).

Le nouvel agent n'est pas le seul à faire des efforts proactifs puisqu'en effet, ses collègues cherchent aussi à lui fournir de l'aide (Ambrose & Schminke, 2009). Ce principe d'échange réciproque prend base sur la théorie de l'échange social, qui implique que les efforts des « intégrés » vis-à-vis des nouveaux agents vont provoquer, en retour, des comportements similaires. En outre, plus il y a des contacts interpersonnels entre intégrés et nouveaux agents, plus cela crée une dynamique engendrant des effets positifs sur la SO. Par exemple, les « petites discussions », parler des carrières ou les conseils que les intégrés peuvent donner vont permettre de clarifier certaines ambiguïtés par rapport au travail. C'est là que l'implication des employés est importante dans le processus de SO, car c'est durant ces échanges informels que sont échangées des informations subtiles, qui échappent aux supérieurs et aux mentors, à propos des attitudes, des valeurs ou encore des normes. La participation active des intégrés est en conséquence tout aussi nécessaire pour assurer l'efficacité de la SO des nouveaux agents (Emerson, 1976).

L'ensemble des relations qui vont être établies par le nouvel agent dans ce contexte constitue ce qu'on appelle le capital social (Lin, 1995). Il peut se définir, selon Nahapiet et Ghoshal (1998), comme « la somme des ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles à travers et dérivées du réseau de relations possédées par une unité individuelle ou sociale. Le capital social comprend donc à la fois le réseau et les actifs mobilisables à travers ce réseau » (as cited in Deltour & Sargis, 2010, p.15). Ce capital « social » est composé de deux aspects importants qui sont la structure et les ressources : l'individu s'engage alors dans différentes structures et, dans ses relations, il y retrouve des ressources sociales et c'est en se focalisant sur celles-ci que nous pouvons cerner le capital social. Ce qui constitue le capital social permet ainsi d'accéder à de l'information réduisant les incertitudes du nouvel agent en ce qui concerne son nouvel environnement. De ce fait, le capital social est positivement lié aux effets de la SO et permet aux nouvelles recrues de s'ajuster (Fang et al., 2010). Par exemple, le fait d'être « incorporé » dans plusieurs relations sociales agit comme une force de rétention chez les nouvelles recrues car ils se sentent retenus par les autres (Allen, 2006).

Les tactiques organisationnelles peuvent permettre aussi d'accéder à du capital social en mettant en scène, lors de l'intégration, la rencontre avec différents acteurs. Grâce à ces tactiques organisationnelles, l'individu va se constituer un minimum de capital social. Par exemple, les tactiques institutionnalisées fournissent de l'information d'une certaine manière,

mais donnent aussi des sources d'information fiables et essentielles à la socialisation, ou encore, grâce aux tactiques collectives, souvent les nouvelles recrues se retrouvent entre elles et ces moments leur permettent de partager leurs histoires d'intégration et ainsi d'élargir leur capital social en développant des liens. Par conséquent, le but est d'encourager et de faciliter les interactions entre les acteurs (Fang et al., 2010).

En d'autres termes, le capital social peut être mobilisé via les relations interpersonnelles et les ressources que le nouvel agent détient. L'individu renferme un capital qu'il mobilise selon ses besoins (Seibeert, Kraimer & Liden 2011). Par exemple, un individu utilise des canaux de communication autant formels qu'informels pour entrer en interaction avec les « intégrés ». Grâce à ces interactions, il récolte de l'information. C'est donc au travers celles-ci que l'individu apprend, comprend et se socialise (Fang et al., 2010).

En fonction des caractéristiques des réseaux de l'agent, les informations et connaissances auxquelles il a accès sont différentes. En règle générale, une fois que l'individu a accès à ces informations, il développe une meilleure connaissance de l'organisation et cela va lui faciliter la maîtrise de sa tâche et la clarification de son rôle (Morrison, 2002). Cependant, s'il dispose d'un capital social constitué de réseaux organisationnels transversaux, par exemple, il bénéficiera d'une connaissance de l'organisation encore plus poussée (Fang et al., 2010).

Il faut noter que ce n'est pas seulement l'information que le collègue donne qui est importante dans la socialisation, mais aussi la manière dont il est connecté à la nouvelle recrue (Fang et al., 2010). En effet, en plus de leurs réseaux d'information, les individus développent des réseaux plus « expressifs », comme des amitiés, à travers lesquels ils trouvent du support. L'individu va pouvoir développer un sentiment d'appartenance à son nouveau groupe, mais aussi d'attachement à l'organisation. Nous avons donc deux types de réseaux : les réseaux d'information qui affectent l'apprentissage et les réseaux expressifs qui affectent l'assimilation (Morrison, 2002).

Lorsque ces mécanismes sociaux sont peu développés, il existe tout de même un moyen pour le nouvel agent de s'en sortir. Selon la théorie de la justice globale, les perceptions de justice sont utiles lorsqu'un employé se retrouve dans une situation d'incertitude. Effectivement, les perceptions de justice que l'employé aura développé au préalable vont lui servir d'heuristiques pour combler ces incertitudes. En d'autres termes, l'individu qui arrive dans un nouveau contexte ne connaît que très peu les « insiders » et ne sait pas à qui faire confiance et vers qui il peut chercher de l'information utile. Il va alors former des jugements de justice sur ses référents afin de les évaluer et de choisir ceux avec qui il va collaborer, se socialiser et

même créer des relations de soutien social. Cela va aussi servir à déterminer rapidement la manière dont il doit agir et se comporter, en prenant exemple sur ce qui lui semble juste. La justice globale perçue est en conséquence importante, car un traitement équitable permet de générer des relations de qualité, mais aussi des comportements et des attitudes positifs de la part du nouvel employé (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011).

1.6. La socialisation organisationnelle dans le secteur public

Le secteur public est un secteur particulier, avec ses propres caractéristiques impactant la SO des agents, c'est pourquoi, dans cette section, nous allons examiner les défis et les obstacles propres à ce secteur pouvant influencer la SO.

Que ce soit dans le secteur public ou privé, le but final de l'intégration d'un individu, c'est d'atteindre le « fit » entre lui et son organisation, c'est-à-dire qu'il y ait acceptance mutuelle entre l'organisation et le nouvel agent. La littérature qui s'intéresse au « fit » dans le secteur public est, en général, très proche de la littérature classique de la SO. Autrement dit, les chercheurs s'intéressent à des effets sur le turn-over, la satisfaction et la clarté de rôle. De plus, il faut savoir que les contributions scientifiques sur le secteur public sont moins abondantes que celles sur le secteur privé. Pourtant, la littérature générale sur la SO ne peut être généralisée au secteur public et doit être distinguée du secteur privé, car il y a des différences (Moyson et al., 2017).

En effet, les défis auxquels fait face le secteur privé ne sont pas du même ordre que ceux du secteur public. Dans le service privé, l'organisation est ancrée dans un marché concurrentiel dans lequel il faut pouvoir se faire sa place. Cela sous entend qu'il faut s'assurer d'avoir un individu compétent et rentable le plus vite possible (Moyson et al., 2017).

Le défi principal du secteur public est d'assurer les services publics dans le but de répondre à l'intérêt général du citoyen. Cependant, les enjeux démographiques de ces dernières années font penser que le service public va devoir faire face à une grande vague de départs à la retraite dans un futur proche. Pour compenser ces départs massifs, les jeunes travailleurs deviennent une ressource non négligeable sur laquelle compter (Hatmaker, Park & Rethemeyer., 2011). De ce fait, il apparait qu'attirer, recruter et maintenir ces jeunes travailleurs est un enjeu pour les organisations publiques en général.

Un autre défi à prendre en compte sont les obstacles propres au secteur public. L'administration publique subit des coupes budgétaires qui demandent aux managers d'être efficaces avec des moyens réduits (Moyson et al., 2017). Depuis les années quatre-vingt, les tendances du New Public Management, ou NPM, ont accentué cela. Les nouvelles pratiques managériales du secteur public, inspirées de celles du secteur privé, mettent une nouvelle fois l'accent sur l'efficience à moindre cout. Cependant, ces pratiques rajoutent de la tension entre les traditionnels autonomie et pouvoir de discrétion dont bénéficiaient les fonctionnaires aux nouvelles mesures de contrôle introduites par le NPM (Schott, Van Kleef & Noordegraaf.,

2015). De ce fait, les objectifs organisationnels dans un tel contexte deviennent trop nombreux et intangibles. Par exemple, l'idée de servir le citoyen tout en agissant en concordance avec les actions de ses collègues est assez ambiguë. Les valeurs promues à ce niveau-là sont aussi paradoxales, car on peut demander à un fonctionnaire de servir l'intérêt d'un citoyen tout en le contrôlant (De Visscher & Moyson, 2019).

Du fait de leur taille, les organisations publiques, et surtout celles régionalisées, sont souvent subdivisées en plusieurs entités. Cette image bureaucratique peut impacter les nouvelles recrues (Hatmaker, Moyson & Raaphorst., 2016), mais, surtout, cette structuration peut constituer un obstacle à l'échange d'informations et à la création de contacts. Construire des réseaux sociaux durant les premières périodes de socialisation est primordial, car ces derniers permettent de contribuer à l'apprentissage et de fournir du support sur le long terme. Les organisations publiques ont tout intérêt à dépasser ces limitations en promouvant des moments d'échange réunissant plusieurs subdivisions ensemble (Hatmaker et al, 2011). Il a d'ailleurs été supporté que le manager doit encourager la création de réseaux sociaux dans l'organisation publique à ces fins (Moynihan & Pandey (2008) as cited by Hatemaker et al., 2011). En faisant de la sorte, par exemple via des événements collectifs réunissant nouveaux et anciens travailleurs, cela suscite de l'échange d'informations et de feedbacks. Cependant, ce genre d'événements demandent de l'investissement, ce qui peut freiner la mise en place de ce type de mécanisme (Hatmaker et al., 2011).

La marge de manœuvre des organisation publiques, en termes d'investissement, est limitée. L'argent utilisé par les fonctionnaires est celui récolté par les citoyens. Le fait que cet argent a été récolté implique une certaine responsabilité de la part des fonctionnaires, qui ne peuvent pas l'investir comme ils le veulent sous peine d'un mécontentement général. Par exemple, en période d'austérité, il peut être mal vu d'utiliser les incitations financières pour augmenter la motivation des fonctionnaires. Dès lors, sont privilégiés les investissements dont les impacts sont directement visibles pour les citoyens. En ce qui concerne la SO, investir dans des programmes d'intégration a des effets restreints sur le court terme et cela peut décourager les manager d'y songer. Cependant, cet investissement doit être vu sur le long terme, car il peut avoir de nombreux effets bénéfiques sur les employés. Indirectement, un employé bien socialisé est un employé qui va fournir de meilleurs services publics (Moyson et al., 2017 ; Hatmaker et al., 2011).

Toutes ces spécificités et ces obstacles viennent justifier pourquoi l'étude de la SO dans le secteur public doit être distinguée de celle du secteur privé. De plus, ce choix est approprié

lorsqu'on constate que de nombreux chercheurs (Moyson et al., 2017 ; Hatmaker et al., 2011 ; Schott et al., 2015) appellent à plus de contributions dans ce champ de la littérature.

1.7. Cadre d'analyse

La recherche de ce mémoire se base sur une question de recherche qui est « **quels sont les impacts des facteurs individuels, organisationnels et sociaux de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues du secteur public ?** ». Afin d'y répondre, le mémoire se base sur trois grandes hypothèses construites autour des ces catégories de facteurs. Ces trois hypothèses ont été constituées et inspirées sur base de la synthèse de la littérature qui reprend les hypothèses et les résultats des chercheurs sur la SO. A l'issue de ce procédé, ce sont des hypothèses à l'aspect général qui ont été construites. Le but derrière cette démarche est de pouvoir investiguer de manière large, chez les acteurs, les impacts de ces catégories de facteurs sur leur intégration.

La SO est un processus double, se déroulant autour des tactiques de socialisation mises en place par l'organisation et les nouveaux agents (Moyson et al., 2017). Au cours de ce processus, la nouvelle recrue expérimente et met en place plusieurs stratégies. Ces tactiques vont avoir des effets sur la SO et ses dimensions, lesquelles représentent les aspects qui permettent, une fois détectés chez le nouvel agent, d'évaluer son degré de socialisation (Lacaze, 2005). Ces effets « proches » sont dépendants de certains antécédents de socialisation, car ils seront influencés directement par ceux-ci, c'est-à-dire qu'en fonction des antécédents de socialisation, une personne aura atteint certains niveaux de ces dimensions. C'est en évaluant ces dernières que l'on pourra estimer le « fit » entre la recrue et son organisation. Si ce « fit » est complet et positif, on peut s'attendre à voir des effets « distants » positifs chez les recrues, comme plus de satisfaction ou une diminution des risques de turn-over (Saks & Ashforth, 1997).

Trois grandes catégories d'antécédents ont été délimitées.

1.7.1. Hypothèse sur les facteurs organisationnels

Chaque organisation met en place un certain nombre de tactiques pour permettre à ses nouveaux arrivants de se socialiser. Le but est d'assurer que la recrue se conforme aux attitudes et comportements attendus par l'organisation. Il existe plusieurs types de tactiques et l'organisation peut les combiner en fonction de ses besoins (Allen, 2006). Par exemple, au travers d'un programme institutionnalisé, comme un parcours d'intégration, il faut s'attendre à ce que le nouvel agent dispose de toutes les informations nécessaires relatives à son entrée ainsi que des modèles à suivre comme exemple, le tout encadré dans une succession d'étapes tenues dans un calendrier (Jones, 1986). De ce fait, les tactiques institutionnalisées permettent de réduire tout ce qui est ambiguïté et conflits de rôle. Ces mêmes tactiques sont liées positivement à des effets distants comme la satisfaction de l'employé et peuvent agir comme une force de rétention, car elles diminuent les risques de turn-over en réduisant l'incertitude (Perrot, 2009). L'institutionnalisation des tactiques organisationnelles va avoir un impact négatif sur l'innovation de rôle et la proactivité des nouveaux, car des modèles et des exemples formels à suivre leur sont fournis lors de leur intégration, limitant ainsi leur marche de manœuvre. D'un autre côté, l'individualisation des tactiques de socialisation va avoir comme impact de favoriser cette proactivité. Cela s'explique par le fait que ce type de tactiques ne fournit pas beaucoup de repères ou de modèles au nouvel agent durant son intégration, lequel doit alors compenser en se montrant proactif. Ce genre de stratégies augmente le stress de l'individu, car il peut éprouver des difficultés à clarifier son rôle (Perrot, 2009). En ce qui concerne le mentorat comme tactique organisationnelle, **ce type de mentorat institutionnalisé et formel s'est vu attribué des effets sur la connaissance de l'organisation** (Ostroff & Kozlowski, 1992).

Concernant les résultats, nous avons des attentes qui sont basées en partie sur les hypothèses de Saks, Uggerslev & Fassina (2007), à savoir que les « Les tactiques de socialisation institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixes, sérielles et investitures) seront négativement liées à l'ambiguïté des rôles, aux conflits de rôles et aux intentions de quitter, et positivement liées à la satisfaction au travail,... » (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007, p.417). Donc, par exemple, nous pouvons nous attendre à ce que **les tactiques institutionnalisées de SO (parcours d'accueil) aient un impact positif sur la clarté de rôle et la satisfaction, mais négatif par rapport au turn-over.**

En définitive, sur base de la littérature, nous pouvons former une hypothèse générale concernant les facteurs organisationnels, **l'hypothèse H1 : les tactiques organisationnelles**

de socialisation sont liées positivement aux dimensions de socialisation que sont la clarté de rôle et la maîtrise de la tâche.

1.7.2. Hypothèse sur les facteurs individuels

Afin de s'intégrer au mieux dans son nouveau contexte organisationnel, le nouvel agent va donc se montrer proactif. Être proactif, c'est mettre en place des stratégies de socialisation de sa propre initiative dans le but de comprendre et maîtriser son environnement (Lacaze, 2005). Les tactiques proactives sont mises en place en fonction des besoins de l'individu et sont de ce fait assez variées (Almudever et al., 1999). Cependant, généralement, cela se traduit par des tactiques de recherche de l'information, la création de relations avec les collègues ou encore l'observation et l'expérimentation de tâches (Ashford & Black, 1996). Par contre, comme vu dans la partie sur les facteurs organisationnels, la proactivité n'est pas autant favorisée en présence d'un parcours d'intégration institutionnalisé. **Ce sera donc surtout dans un contexte individualisé que nous pouvons nous attendre à avoir des individus davantage proactifs** (Perrot, 2009).

A terme, un individu peut être considéré comme proactif s'il a mis en place des comportements pour maîtriser et clarifier les aspects de son rôle dans l'organisation, mais, plus encore, s'il est impliqué dans les relations sociales et la vie de l'entreprise. Généralement, grâce à ses comportements proactifs, on peut aussi espérer avoir des individus avec une connaissance davantage développée de l'organisation, car ces derniers multiplient leurs sources d'information en allant à leur recherche (Almudever et al., 1999 ; Lacaze, 2005).

La proactivité réduirait aussi indirectement les risques de Turn-over via l'intégration sociale. Il apparaît qu'elle est aussi liée à l'apprentissage organisationnel : plus un individu est proactif, plus il aura l'impression d'être intégré à son organisation. **On peut donc s'attendre à ce que les individus proactifs soient plus intégrés que les autres et présentent moins de risques de turn-over** (Ashforth et al., 2007).

Au vu de la littérature, nous pouvons émettre comme **hypothèse H2** que **les comportements proactifs permettent de développer les réseaux sociaux des individus et donc de s'intégrer socialement, mais aussi de clarifier leur rôle et maîtriser leur tâche**. Cette hypothèse s'inspire de l'étude de Lacaze (2005), lequel émettait l'hypothèse suivante : « la

recherche d'information (observer, demander, expérimenter) a un effet positif sur le niveau de connaissance des 4 domaines de socialisation ²».

1.7.3. Hypothèse sur les facteurs sociaux

Toute une série de mécanismes sociaux peuvent constituer une catégorie de facteurs influant dans la SO. Les individus peuvent se constituer un capital social via leurs propres stratégies proactives ou via les tactiques organisationnelles de socialisation. En effet, la constitution de relations sociales à la base de l'établissement du capital social se fait sur une base réciproque (Ambrose & Schminke, 2009). La théorie de l'échange social explique ce principe qui veut que les acteurs se renvoient leurs efforts lorsque ceux-ci sont perçus par l'autre. C'est le cas dans la SO où les employés vont percevoir les efforts de l'individu et les lui rendre en l'aidant à s'intégrer (Emerson, 1976). Les mécanismes sont ainsi le résultat des tactiques organisationnelles et des efforts proactifs des nouveaux agents.

Ce capital social est constitué de ressources composées des individus, des collègues et des supérieurs avec qui la recrue aura des relations (Weiss, 1997). Le but de la constitution de ce capital social est de mobiliser plusieurs sources de soutien, lequel permet à l'individu d'accéder à de l'information et ainsi de réduire le stress post-entrée. L'individu qui dispose de ce capital et de ces relations sociales de soutien bénéficiera d'informations pour élargir sa connaissance de l'organisation, clarifier et maîtriser son rôle et sa tâche (Morrison, 2002). Plus la personne est ancrée dans ces relations et plus elle se sentira retenue par celles-ci, ce qui diminue les risques de turn-over (Allen, 2006). Mais, plus encore, dans ce soutien, l'individu peut aussi trouver des modèles. Sur base de ceux-ci, il va adapter ses comportements pour qu'ils soient conformes aux « intégrés ». Dès lors, on peut envisager qu'en ayant accès à ces modèles, l'individu trouve des exemples qui vont l'aider à maîtriser sa tâche (Weiss, 1997). **On peut donc s'attendre à ce que le capital social soit positivement lié aux effets concernant l'organisation, la tâche, le rôle et le turnover chez le nouvel agent.**

Un des acteurs ayant le plus d'impact dans la socialisation de l'individu est le supérieur. Ce dernier représente une source d'information privilégiée, car il détient de l'information technique et normative primordiale pour la maîtrise de la tâche. C'est lui qui détermine et définit les rôles et il est le plus à même de clarifier celui du nouvel agents (Bauer & Green, 1998). Lorsque le support du supérieur est perçu, cela agit négativement sur les risques de turn-over (Eisenberg et al, 2002). A l'inverse, l'absence de ce support aura un impact sur la

² Clarté de rôle, maîtrise de la tâche, intégration sociale et connaissance de l'organisation (Lacaze, 205).

satisfaction et la clarification du rôle du nouvel agent (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). Si l'on se base sur les apports de ces auteurs, on peut envisager que **l'implication et le support du supérieur, considéré comme un modèle rôle, auront un impact sur la clarification de rôle et la maîtrise de la tâche. De plus, ils influenceront également le turn-over et la satisfaction.**

Dans les premières périodes d'entrée, les nouveaux doivent vite s'adapter avec très peu d'informations et des réseaux sociaux minimaux. Pour remédier à cette situation, ils peuvent se baser sur leurs perceptions de justice globale pour adapter leurs comportements. En d'autres termes, ils vont estimer ce qui est juste et prendre exemple pour agir en concordance avec ce qu'ils ont perçu. Un traitement équitable a un impact positif sur l'intégration sociale, la maîtrise de la tâche et la satisfaction, car les heuristiques mobilisables sont nombreuses (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). **On peut donc s'attendre à ce que les perceptions de justice globale puissent modérer la relation entre les antécédents sociaux et les dimensions de socialisation.**

En ce qui concerne cette dernière catégorie de facteurs, nous pouvons établir comme hypothèse **H3** que **les facteurs sociaux ont un impact positif sur l'ensemble des dimensions de la socialisation organisationnelle.** Pour résumer l'impact des facteurs sociaux sur la SO dans le secteur public, nous nous intéressons aux relations de trois variables et à leurs impacts particuliers, à savoir le capital social, le soutien du supérieur hiérarchique et le rôle de la justice globale dans les relations de soutien. **Le capital social détenu par le nouvel agent aura un impact positif sur la connaissance de l'organisation, la clarté de rôle et la maîtrise de la tâche ainsi que négativement sur le turn-over** (Bauer & Green, 1997, Weiss, 1997, Morrison, 2002). **En ce qui concerne l'implication et le support du supérieur, considéré comme un rôle modèle, il aura un impact sur la clarification de rôle et la maîtrise de la tâche. De plus, il influencera aussi le turn-over** (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). Enfin, on peut aussi espérer que **les perceptions de justice globale peuvent modérer la relation entre les mécanismes sociaux et les dimensions de socialisation. Lorsque le besoin se fait ressentir, les individus vont mobiliser leurs heuristiques de justice pour les aider à compléter leurs dimensions de socialisation** (Eisenberg et al, 2002, Ambrose & Schminke, 2009, El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011).

1.7.4. Synthèse graphique du cadre d'analyse

Le cadre d'analyse de la recherche, c'est-à-dire l'ensemble des concepts et des hypothèses qui les lient entre eux, a été modélisé sous forme d'un schéma présenté en Figure 1.

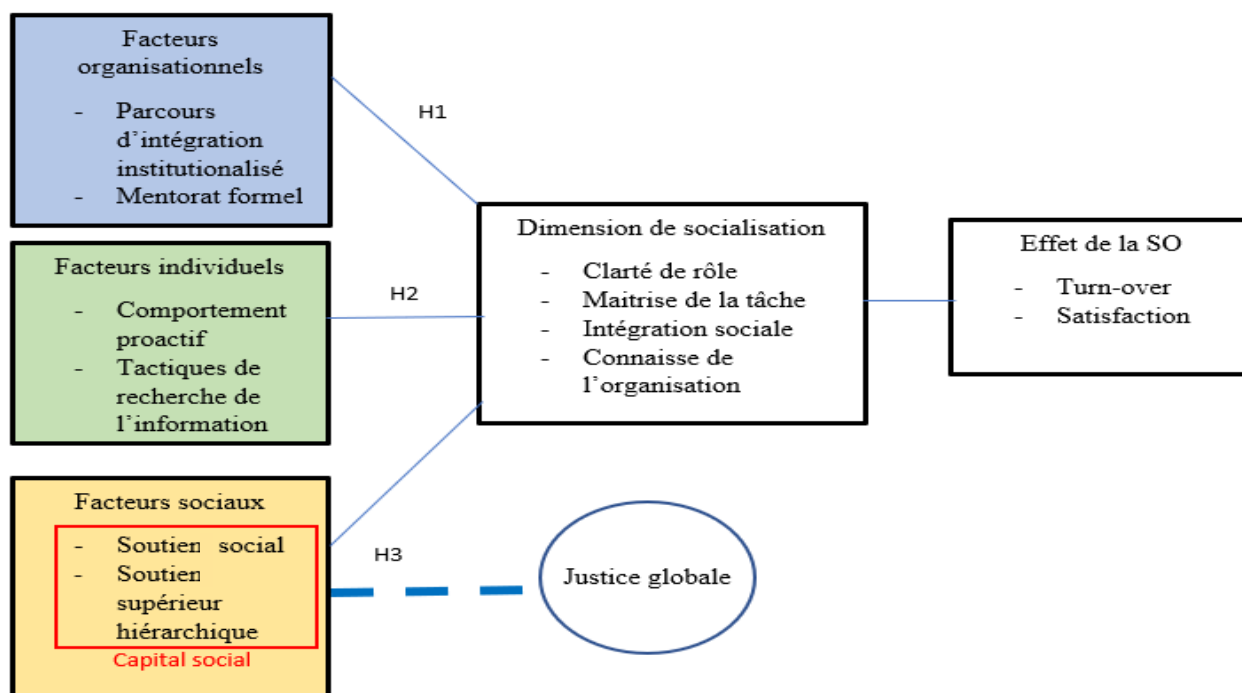


Figure 1 : Design de recherche

Partie 2 : Contexte et méthodologie

Dans cette seconde partie, une description du contexte de recherche et des méthodes mobilisées est détaillée.

2.1. Contexte de la recherche : l'intégration des nouvelles recrues au sein du SPW

Le choix du terrain s'est porté vers une organisation du secteur public : le Secrétariat Général du SPW, et plus particulièrement sa direction des ressources humaines.

Pour justifier ce choix du secteur public, il faut comparer la littérature de la SO portant sur des organisations des secteurs privé et public. La littérature de la SO dans le secteur public est moins abondante et, pour la plupart, datée. Au vu de l'évolution, ces dernières décennies, du secteur public et de ses pratiques managériales, il était ainsi intéressant de porter un regard sur les procédés d'intégration dans ce secteur qui se renouvelle afin de contribuer à la littérature.

2.1.1. La direction des ressources humaines du SPW

Dès 1979, la Région Wallonne dispose de son administration, autrefois appelée le Ministère de la Région Wallonne ou MRW. En 1989, le Ministère wallon de l'équipement et des transports est créé. Suite à la réforme du gouvernement et de son administration débutée en 2006, les deux ministères ont fusionné pour donner lieu au Service Public de Wallonie ou SPW en 2008. En 2014, suite à la sixième réforme de l'état, le SPW hérite de nombreuses responsabilités en termes d'économie, de mobilité, de santé, d'aide aux personnes, d'emploi et de sécurité routière (Service Public Wallon [SPW], 2020).

Pour assurer l'ensemble de ces compétences, le SPW doit compter sur pas moins de dix-mille personnes, ce qui en fait un des plus gros employeurs du pays. Parmi tous ses employés, nous pouvons distinguer deux grandes catégories ; les statutaires et les contractuels. Les statutaires sont « Les agents statutaires sont les agents du personnel de la fonction publique qui ont été *nommés* suite à la réussite d'une sélection statutaire ». Les contractuels, quant à eux, sont liés par un contrat de travail, qui peut se faire à durée déterminée ou indéterminée (SPW, 2020).

Le SPW est composé de huit directions générales, dont deux transversales. Parmi ces directions, il y a le SPW Mobilité et infrastructure, le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, le SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie, le SPW Intérieur et Action sociale, le SPW Fiscalité et enfin le SPW économie. Ces directions générales exercent

des missions en rapport avec leurs matières respectives. Il reste deux directions générales qui exercent des compétences plus transversales au sein de l'administration publique : le Secrétariat Général ou SG et le SPW budget, logistique et TIC (SPW, 2020).

En ce qui concerne la structure des directions générales, elles comprennent plusieurs départements qui, eux-mêmes, incorporent plusieurs directions. Par exemple, comme on peut le voir à la figure 2, pour le SPW Secrétariat Général, il y a le département du support de la fonction publique régionale qui comporte quatre directions. Ces quatre directions sont celles de la sélection, de la formation du personnel, de la fonction publique et de la direction des ressources humaines (ou DRH).

Le SPW Secrétariat général se définit comme « *l'interface entre le gouvernement Wallon et l'ensemble des services de l'administration* » (SPW Secrétariat général, para. 1). C'est aussi là que s'effectuent les travaux de gestion dont se chargent les métiers de support, comme par exemple la communication interne et externe, la gestion du personnel, la gestion d'affaires juridiques, etc. La mise en œuvre du contrat d'administration y est aussi coordonnée (SPW, 2020).

Enfin, nous avons la direction des ressources humaines dont la fonction est transversale, c'est-à-dire qu'elle touche l'ensemble du SPW et de ses directions générales. Plus précisément, cette direction :

Coordonne la gestion des compétences au travers de la gestion des descriptions de fonction, du recrutement, de l'accueil et de l'intégration des nouveaux agents. Elle assure le suivi des évaluations et conseille la hiérarchie en la matière. De manière plus globale, elle coordonne le projet relatif à la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (Direction des Ressources humaines, para. 1).

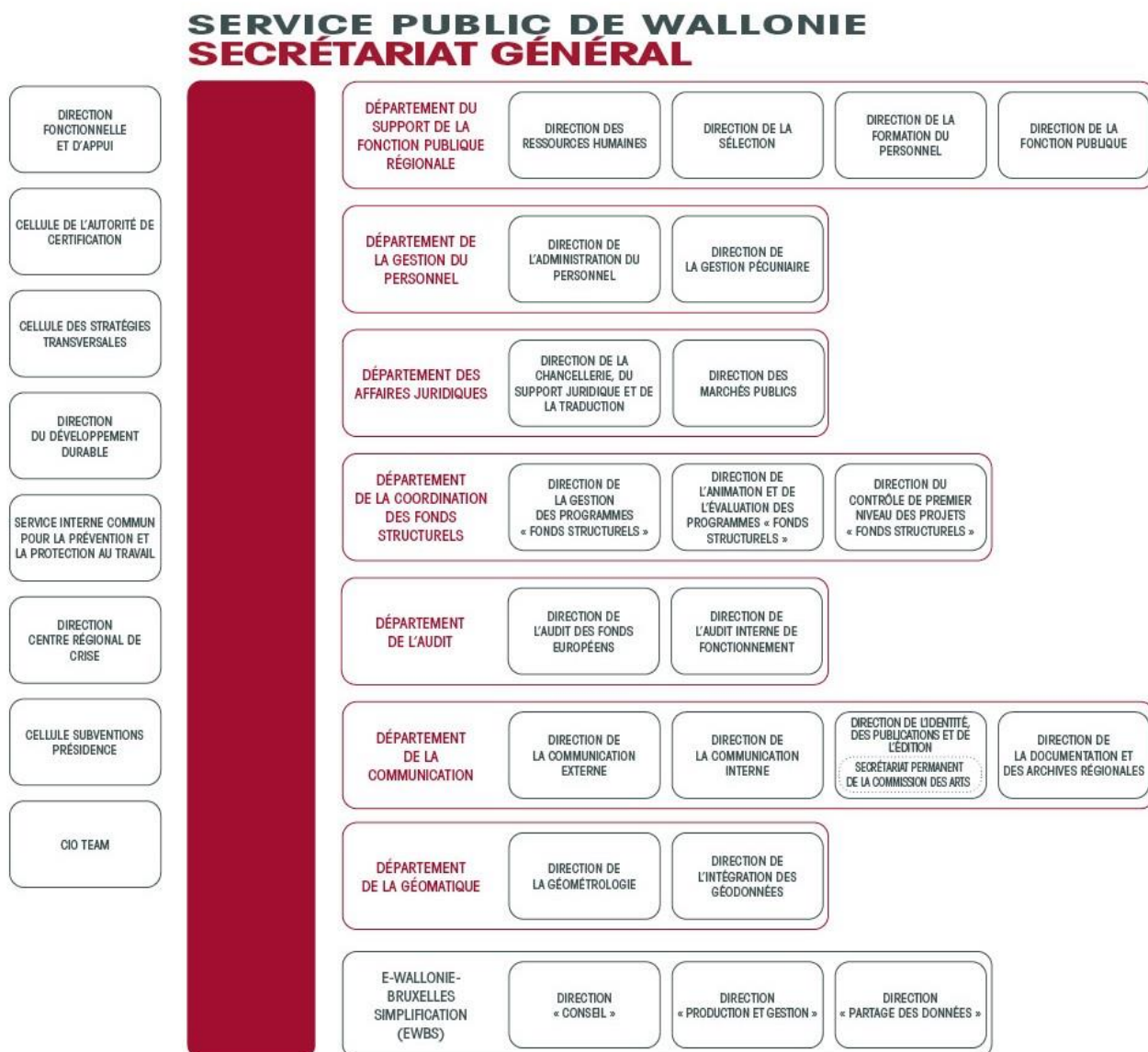


Figure 2 : Organigramme du SPW SG (SPW, 2020)

2.1.2. Le parcours d'intégration et d'accueil du SPW³

2.1.2.1. *L'ancien parcours d'accueil du SPW*

Avant de se lancer dans la description du nouveau parcours d'intégration, il convient de faire un bref point sur l'ancien parcours. Après un examen du dossier par la DRH et la Direction de la sélection, la personne était conviée pour faire le tour à la Direction de l'Administration du personnel et à la Direction de la Gestion pécuniaire. Ensuite, cette personne était sollicitée à passer un entretien individualisé à la DRH afin qu'on lui explique le stage et ses obligations. Quelques semaines après son entrée en fonction, le nouvel agent était invité à passer une journée d'accueil avec les autres nouveaux stagiaires. Cette journée était rythmée par les présentations de divers intervenants qui sont la Direction de la Communication interne, la Direction des ressources humaines, la Direction de la Formation du Personnel, l'Ecole d'administration publique, le Service interne de la Prévention de la Protection au Travail, le Service social, le Service de la Bibliothèque et la Direction du développement durable.

2.1.2.2. *Le nouveau parcours d'accueil*

Depuis septembre 2019, le Secrétariat Général a mis en place un nouveau parcours d'intégration pour l'ensemble des nouveaux agents. Ce dernier a pour ambition de proposer une expérience homogène pour tous les nouveaux membres du SPW, qu'ils soient contractuels ou statutaires. Ce parcours d'intégration se décline en plusieurs temps. Nous allons récapituler ses différentes étapes dans les lignes suivantes et une synthèse de ce parcours d'accueil est reprise dans le tableau N°1.

Tout potentiel nouvel arrivant, de n'importe laquelle des huit directions, qu'il soit statutaire ou contractuel, passe par ce parcours. Ce parcours d'intégration est le fil rouge de l'intégration. Par contre, le contenu des étapes peut varier en fonction des SPW.

1. En général, tout nouvel arrivant commence par un **pré-accueil**, se passant avant l'entrée en fonction et visant à régler les détails administratifs liés à l'emploi.
2. Lors de la première semaine suivant l'entrée dans la fonction, le nouvel agent va passer une journée collective appelée **journée d'accueil DRH**. Le but de cette journée est de développer au plus tôt un sentiment d'appartenance au SPW, d'où l'aspect collectif.

³ L'ensemble des informations mobilisée du point 2.1.2. ont été récoltées via des document interne au SPW.

3. **Un accueil dans le service**, plus individualisé, doit permettre au nouvel agent de se familiariser avec son équipe et son environnement de travail. C'est durant cet accueil dans le service qu'on lui donne des informations sur le quotidien, mais aussi sur les implications de son rôle.
4. **L'accueil DFA** est placé en troisième temps, mais sa mise en place va varier d'une DG à l'autre. Ceci s'explique par le fait que le but de cette période est de communiquer les procédures et informations relatives à la DG.
5. **L'accueil dans la DG/SG** est un autre moment collectif contenant une présentation stratégique du SPW et est plus spécifique de la DG.

Le tableau n°1 ci-dessous reprend les différentes étapes du parcours d'intégration. Plus encore, chaque objectif de l'étape ainsi que les actions et canaux d'informations utilisés pour y parvenir sont indiqués.

Etapas	Objectifs	Actions	Canal d'information		Quand
			Forme-moyen	Documents reçu	
Pré-accueil	Préparer l'entrée en fonction de l'agent d'un point de vue administratif	Signature des contrats/transmission de l'arrêté de nomination Abonnement transports en commun simulation pécuniaire Infos stage, congés, maladie,...	Passage successif dans les bureaux des agents des différentes directions concernées	Contrat ou arrêté d'entrée en stage/de nomination/mutation Documents abonnement Simulation paie personnalisée Documents DGP-DAP-DRH	Avant l'entrée en service
Journée d'accueil DRH	Accueillir le nouvel agent et développer un sentiment d'appartenance Communiquer des informations transversales relatives à la vie de l'agent	prévention globale du SPW et des services externes :	Journée collective Projections : Power Point et vidéos	Présentations PowerPoint Valisette corporate (gadget, brochures) feuille d'évaluation	Semaine de l'entrée en fonction (voire quelques semaines plus tard parfois)
Accueil DFA	Communiquer des procédures et informations spécifiques à la DG (volet organisationnel et administratif)	Pour le SG : Présentation des informations organisationnelles spécifiques de la DG Tour de table présentation des directions Information dont la DRH ne parle pas lors de la journée d'accueil (éviter la redondance)	Varie d'une DG à l'autre Pour le SG : matinée collective	Welcome pack infos sur la DFA (varie d'une DG à l'autre) Pour le SG : Brochure d'accueil (infos de l'intranet) et feuille d'évaluation	Varie d'une DG à l'autre
Accueil DG/SG	Présentation stratégique SPW et de la DG	informations stratégiques spécifiques à la DG	Rencontre collective suivie d'un repas convivial Projection Power Point	/	Varie d'une DG à l'autre
Accueil dans le service	Se familiariser avec son équipe et son environnement de travail	Informations pratiques du quotidien du service, tâches/missions de l'agent	/	Rapport d'étonnement	/

Tableau 1 : Parcours d'intégration du SPW (SPW, 2019)

2.1.2.3. *Le mentorat*

Le projet du mentorat était initialement prévu pour septembre 2019, mais n'a pas pu être mis en place à temps. Il a donc été repoussé pour une durée indéterminée. Néanmoins, le SPW a défini le rôle et les objectifs du mentor.

Le principal objectif est le parrainage du nouvel agent, c'est-à-dire un accompagnement du nouveau collaborateur dans sa fonction, mais aussi dans sa nouvelle équipe par un mentor. Un second objectif spécifique au secteur public existe : le but du mentorat est aussi d'homogénéiser l'expérience d'intégration des fonctionnaires. Encore aujourd'hui, les stagiaires statutaires sont suivis par un maître de stage lors de leur intégration, tandis que les contractuels ne sont pas suivis par une personne de référence. En proposant le mentorat, le SPW espère équilibrer cette situation en soumettant une personne de référence pour tout nouvel agent.

En ce qui concerne le profil du mentor, le SPW l'a défini comme étant « un collègue proche et direct du nouveau, ayant une bonne connaissance du service et du travail du nouveau collaborateur, qui a des qualités de pédagogue ». Le mentor est quelqu'un d'enthousiaste, de fiable et de confiance afin de garantir une relation saine avec le nouvel agent. Le mentorat se fait sur une base volontaire, car le travail de mentor doit se faire avec envie. Il a deux rôles pour le SPW :

- Faciliter l'acquisition du métier : expliquer le travail, indiquer où se trouvent les outils et les ressources, être disponible et répondre aux questions.
- Faciliter l'intégration sociale au sein de l'équipe : le mettre en réseau avec les collègues des autres services avec lesquels il sera amené à collaborer et lui partager les usages et coutumes du service, du département et de l'entité SPW.

2.1.3. Le degré de généralité des résultats de l'étude de cas

La recherche empirique de ce mémoire s'est déroulée à partir d'une investigation d'un terrain du secteur public : le SPW. Comme le veut la définition de l'étude de cas, elle porte sur un cas particulier qui constituera le seul exemple de la recherche. A cause de cette caractéristique, l'étude de cas a souffert d'idées reçues en ce qui concerne sa pertinence scientifique. Avant de parler de la généralité de cette étude, il nous faut clarifier certains mythes relatifs à ce procédé en tant que méthode de recherche. Certains chercheurs lui attribuent de nombreux défauts qui empêchent une généralisation des résultats qu'elle apporte. La critique principale dont souffre l'étude de cas repose sur le biais que la méthode serait moins rigoureuse que les méthodes à grande échelle du fait qu'elle laisse trop de place à la subjectivité. Cependant, c'est justement cette place accordée au chercheur qui lui permet de comprendre au plus près le contexte qu'il étudie. C'est aussi à partir de ce point de vue singulier qu'il peut comprendre les comportements et les caractéristiques des acteurs. Les connaissances théoriques ne sont pas plus importantes que les connaissances pratiques. L'idée que les résultats d'un cas particulier ne peuvent pas être généralisés à d'autres cas est erronée. Les contributions apportées par l'étude de cas ne cherchent pas à prouver quelque chose, mais à fournir des résultats à partir desquels un apprentissage est possible. Au travers de ces résultats, l'étude de cas contribue de façon quasi-indispensable à la discipline qui ne peut s'en passer (Flyvbjerg, 2006).

Maintenant que la pertinence scientifique de l'étude de cas comme méthode de recherche à part entière a été justifiée, il faut se poser la question de la généralité de celle réalisée dans ce mémoire.

Notre étude de cas peut prétendre se généraliser à certains niveaux au service public en général pour plusieurs raisons. Les coordinateurs de ce parcours d'intégration se sont basés sur la littérature classique de la SO pour le construire. Le but du SPW était de cibler les effets « classiques » de la SO chez leurs individus. De plus, le SPW s'inscrit aussi dans le NPM et son mode de fonctionnement est subséquentement semblable au reste des organisations publiques qui suivent également cette tendance.

Cependant, le niveau de généralisation des résultats n'est pas absolu. L'étude de cas n'a porté que sur des employés de bureau, et non sur d'autres types de travailleurs, comme les ouvriers par exemple. Même si le parcours d'accueil collectif est le même, l'intégration individuelle diffère puisqu'en effet, les employés de terrain et ceux qui ont des contacts avec des clients

font face à des enjeux distincts lors de leur intégration. De ce fait, nous ne pouvons pas émettre de suppositions concernant toutes les catégories de fonctionnaires. Par contre, cette étude peut concerner l'ensemble des fonctionnaires de bureaux.

Enfin, la généralisation des résultats ne peut pas s'étendre au secteur privé. Même si le secteur public s'inspire des pratiques managériales du privé, nous avons vu qu'il existe des particularités propres au secteur public pouvant faire obstacle ou, du moins, influencer la SO des nouveaux agents. En conclusion, les deux secteurs doivent être distingués.

2.2. Méthodes

Dans cette section, nous allons énoncer et justifier les choix méthodologiques effectués pour la collecte, la mesure et l'analyse des données.

Concernant la collecte et l'analyse, la méthode qualitative a été préférée pour une raison particulière. Comme nous pouvons le constater dans la revue de la littérature de Moyson et al. (2018), la majorité des études sur ce domaine est de type quantitative. De plus, certains chercheurs, comme Lacaze (2005), appellent à plus d'études qualitatives sur le sujet pour compléter les mesures qui échappent à la méthode quantitative.

2.2.1. L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est un entretien qui se base sur un guide composé de questions ouvertes. Dès lors, l'outil ne comporte pas de questions précises et fermées. L'intérêt de ce dernier réside dans sa flexibilité et sa souplesse : il permet ainsi d'éviter de divaguer des objectifs et de recentrer l'entretien là où le chercheur le souhaite. De plus, il a également l'avantage de récolter des données qui permettent d'analyser le discours des acteurs, mais aussi le sens qu'ils y attachent, ce que ne peuvent pas faire les questionnaires à grand échantillon. Le but de l'entretien est de faire ressurgir le plus de ressources possibles afin d'alimenter la réflexion du chercheur sur son objet d'étude (Van Campenhoudt et al., 2016).

L'entretien semi-directif a tout de même ses limites, qui nécessitent une certaine attention. Mesurer des variables sur base de discours est parfois limité. En effet, ces derniers sont des déclarations subjectives et peuvent être emprunts d'un certain nombre de biais (Kristof & Al, 2005).

Cherchant à connaître l'impact du nouveau trajet d'intégration sur les individus, il nous semblait pertinent de choisir cette méthode afin de recueillir les expériences personnelles des nouveaux intégrés. Un guide d'entretien (annexe 2) a été construit sur base du cadre d'analyse (Fig. 1). Il reprend ainsi les variables et les dimensions synthétisées dans la littérature, le tout sous la forme de questions ouvertes afin de pouvoir mesurer ces variables. Les mesures des variables s'inspirent d'échelles de mesure propres au champ de la littérature de la SO. Comme la plupart des questions provenaient d'enquêtes quantitatives, nous avons dû les reformuler pour pouvoir les poser durant nos entretiens.

En ce qui concerne la constitution de l'échantillon, la sélection des personnes s'est faite sur le seul critère suivant : avoir terminé le parcours d'intégration. Ne possédant pas, en tant que stagiaire, les accès requis pour contacter des agents du SPW, un responsable en ressources humaines chargé de l'accueil a réalisé une sélection et nous a proposé une liste de vingt personnes. Sur ces vingt personnes, neuf nouvelles recrues ont participé aux entretiens. Nous avons également eu l'occasion de nous entretenir avec trois agents d'un même service et qui ont suivi le précédent parcours d'accueil. Nous avons au final un total de douze personnes, réparties en deux catégories, qui constituent l'échantillon. Celui-ci est détaillé dans le tableau 2 ci-dessous.

Participants ⁴	SPW	Département	Ancienneté
N1 : Bertrand	SPW SG	Direction des marchés public	4 mois
N2 : Emanuel	SPW TLPE	Direction de l'organisation des marchés régionaux de l'énergie	6 mois
N3 : Eléonore	SPW SG	Direction de la gestion pécuniaire	4 mois
N4 : Jacques	SPW SG	Direction des marchés publics	4 mois
N5 : Laura	SPW SG	Direction de la sélection	6 mois
N6 : Stéphanie	SPW SG	Direction des marchés publics	4 mois
N7 : Aurore	Anonyme a la demande de la personne	Anonyme a la demande de la personne	4 mois
N8 : Edouard	SPW SG	Direction des marchés publics	4 mois
N9 : Marie	SPW SG	Direction informatique	5 mois
A1 : Clarice	SPW SG	Direction des ressources humaines	+/- 10 mois
A2 : Pierre	SPW SG	Direction des ressources humaines	+/- 10 mois
A4: Thomas	SPW SG	Direction des ressources humaines	+/- 10 mois

4

Tableau 2 : échantillon

2.2.2. Les mesures des variables et la construction du guide d'entretien

Afin de mesurer l'impact de nos catégories de facteurs sur la SO des nouvelles recrues, un guide d'entretien semi-directif a été construit. Le but de ce dernier est de poser de grandes questions ouvertes pour chaque catégorie de facteurs. Ensuite, une ample liberté d'expression est laissée aux acteurs : la démarche qualitative adoptée veut accorder une place primordiale à leurs discours. Par la suite, leur réalité est comparée à la revue de la littérature pour vérifier si ce qu'on y décèle correspond à la théorie. Ainsi, nous diminuons les risques d'orienter les réponses des interviewés vers une direction « attendue » et de trahir l'honnêteté des résultats (Paillé & Mucchielli, 2012, Van Campenhoudt et al., 2016).

En ce qui concerne la construction des questions, celles-ci sont inspirées de plusieurs échelles de mesure (pour la plupart quantitatives), en plus de la littérature et des questionnements qu'elles fomentent. L'exercice a été de transformer ces questions fermées, destinées à des questionnaires, en questions ouvertes. Ces échelles de mesure ont aussi inspiré des « sous-questions », ou questions de relance, qui sont liées aux dimensions mesurées des variables.

⁴ Afin de conserver l'anonymat, tous les prénoms ont été modifiés.

Elles sont posées si les interviewés ne savent pas répondre ou si la dimension explorée permet ou appelle à un approfondissement.

Comme les mesures, le guide d'entretien (Annexe. 1) est composé de cinq parties : les trois parties correspondantes aux catégories de facteurs ainsi que deux parties sur les effets proximaux et distaux.

Trois colonnes articulent le guide d'entretien ; dans la première est indiquée la dimension mesurée, dans la seconde et la troisième sont indiquées les questions et sous-questions construites sur base de la littérature et des échelles de mesure.

2.2.2.1. Mesures des facteurs organisationnels

Parmi ces tactiques institutionnalisées, nous avons deux outils mobilisés par le SPW pour intégrer ces recrues ; le parcours d'accueil et le mentorat. En ce qui concerne les tactiques institutionnalisées, les chercheurs Jones (1986) et Lacaze (2005) ont effectué des mesures sur celles de SO. La façon de procéder de Lacaze (2005) est basée sur l'échelle de mesure de Jones (1986), qui apparaît comme la référence en matière de mesure des tactiques de SO. Leurs échelles sont composées d'items visant à analyser les tactiques institutionnalisées. Comme exemples d'items composant les échelles, nous pouvons citer : « *J'ai participé à des formations qui suivaient une progression logique dans l'acquisition de compétences* » ou encore « *Les nouveaux arrivants ont une vision claire du temps et des étapes dont ils ont besoin pour se former à leurs nouvelles fonctions* ».

En s'inspirant de ces items, une question générale qui demande aux participants de décrire leur expérience vis-à-vis de la tactique concernée est posée. Par exemple, pour le parcours d'intégration, nous avons posé la question suivante : « *Comment s'est déroulé votre parcours d'intégration ?* ». Le but est de vérifier quelles étaient les tactiques mises en place par l'organisation, la manière dont elles étaient perçues par les acteurs et d'en assigner des impacts sur la SO.

2.2.2.2. Mesures des comportements individuels

Les questions du guide sur le thème de la proactivité sont basées sur les échelles de mesure de Lacaze (2005) pour la recherche de l'information et d'Ashforth et al. (2007) pour les comportements proactifs.

Tactiques de recherche de l'information

Dans son étude, Lacaze (2005) mesure, par exemple, la recherche de l'information au travers des items comme « *Lorsque je ne savais pas faire quelque chose, je demandais à mes collègues* » ou encore « *J'ai surtout appris en observant et en écoutant les autres* », mais aussi l'expérimentation « *Dans ce travail, j'ai surtout appris en faisant mes propres expériences* ». C'est à partir de ces items que la question suivante a été construite « *Quelles sont vos tactiques pour combler un manque d'information ?* ». Si cela est nécessaire, les questions principales sont accompagnées de sous-questions comme « *Quels sont les outils que vous mobilisez pour trouver de l'information ?* » afin d'aider l'intervenant à approfondir sa réponse. L'objectif de ces questions est d'évaluer le degré de proactivité de l'agent en cataloguant ses tactiques et leurs effets.

Comportement proactif

Ashforth et al.(2007) utilisent l'échelle de la proactivité de Ashford & Black (1996) chez des diplômés en business et ingénierie récemment employés à temps plein. Les items de cette échelle demandent aux personnes de se positionner sur une échelle de un à cinq en fonction des tactiques proactives concernées. Cela a permis d'inspirer les questions sur les comportements proactifs en général : nous avons, par exemple, comme question principale : « *Qu'avez-vous fait pour vous intégrer ?* » et en sous-question, s'il faut relancer la discussion : « *Qu'avez-vous dû entreprendre vous-même pour vous intégrer auprès des autres collègues ?* ». Ces questions ont pour but d'évaluer, de façon générale, le degré de proactivité des agents, de recenser leur différentes tactiques proactives et de noter leur impact.

2.2.2.3. Mesures des mécanismes sociaux

Si nous reprenons la littérature sur les mécanismes sociaux, trois dimensions ont été retenues pour composer la variable : le capital social, le soutien social et la justice globale.

Le capital social

Pour la première dimension, les mesures sur l'accès au capital social ainsi que sa mobilisation se basent sur les échelles de mesure de Lin (1995) et Morrison (2002), qui sont des chercheurs ayant spécifiquement étudié la relation entre ce capital social et la SO. Les échelles de mesure de Morrison (2002) s'intéressent au niveau individuel de la mesure des ressources sociales de la personne. Parmi les items de ces échelles, des question comme « *Citez les personnes qui*

ont été régulièrement des sources d'information par rapport au travail et a la connaissance de l'organisation » ou encore *« listez autant ou au moins de personne pertinente (à votre intégration) »* ont été posées. Ces échelles ont permis d'élaborer des questions portant sur les relations des nouveaux agents avec leur nouvel entourage organisationnel. Il est attendu des agents qu'ils décrivent les réseaux dans lesquels ils sont insérés. Cela permet d'avoir un aperçu du capital social potentiel auquel ils ont accès. Ainsi, nous avons comme question principale *« Quels sont vos différents réseaux au sein de l'organisation ? »* avec en soutien des questions de type *« Quelles sont les personnes disposées a vous aider ? »* qui demandent d'approfondir la composition de ce capital social.

Le soutien social

Pour la seconde dimension, il s'agit de déterminer quel soutien les nouvelles recrues reçoivent de leur entourage professionnel. Le soutien social est déterminant dans la réussite de la SO, en particulier le soutien du supérieur hiérarchique (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). La mesure de ces variables se base sur les échelles utilisées par Fabre (2013) portant sur les échanges entre les agents et leur équipe et « leader », et de El Akremi (2011) sur le support perçu du supérieur hiérarchique. Par exemple, nous retrouvons des items comme *« Mon supérieur hiérarchique est réellement soucieux de mon bien-être »* ou *« Les membres de votre équipe vous font-ils savoir quand vous faites quelque chose qui facilite leur travail ? »*. Ainsi, des questions visant à préciser le rôle des collègues et du supérieur durant la phase d'intégration ont été formulées, comme par exemple *« Comment vos collègues/supérieurs vous ont aidé à vous intégrer ? »* ou encore *« Comment sont vos relations avec vos collègues/supérieurs ? »*. En ce qui concerne spécifiquement le supérieur, une question sur le soutien qu'il apporte a été rajoutée au vu de l'importance accordée à cette variable dans la littérature.

La justice globale

Troisièmement, nous avons constaté que les perceptions de justice globale sont utilisées pour aider la recrue à faire des choix lorsque la situation l'exige (Ambrose & Schminke, 2009). Des questions pour connaître les perceptions de justice des nouveaux agents par rapport au SPW en général ont été créées sur base de l'échelle d'Ambrose et Schminke (2009), utilisée dans la recherche de El Akremi & Al (2011). Un item de cette échelle est par exemple *« Globalement, je suis traité(e) de manière équitable dans ma nouvelle entreprise »*. Il est

difficile d'estimer, au travers du discours des acteurs, s'ils mobilisent des perceptions de justice globale afin de compenser certains manques dans la SO. Cependant, en récoltant leurs avis sur leur perception de la justice au SPW, on peut alors cataloguer ce qu'ils estiment être juste et injuste dans le secteur public. Dans cette optique et inspiré des précédentes échelles de mesure, nous avons demandé « *Quelles sont vos perception de justice au sein de l'organisation ?* » aux nouvelles recrues. Nous avons également formulé des sous-questions pour préciser de quel niveau de perception nous parlons. Par exemple, la même question est posée vis-à-vis de l'organisation et du secteur public.

2.2.2.4. *Mesure des effets*

Les tactiques institutionnelles, la proactivité et les mécanismes sociaux sont directement liés à une série d'effets qui sont en lien (ou non) avec la réussite de la SO. Afin de vérifier les effets des variables, nous avons posé des questions basées sur une combinaison des échelles de Lacaze (2005) et El Akremi & Al (2011), qui portent sur la clarté de rôle, la maîtrise de la tâche, l'intégration sociale, la connaissance de l'organisation, mais aussi sur la satisfaction et la motivation au travail ainsi que le turn-over. Un exemple des items qui composent cette échelle est « *Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail dans ma nouvelle entreprise* » pour la satisfaction ou encore « *Je sens que je fais vraiment partie d'une équipe* » pour l'intégration sociale.

Le but des questions inspirées par ces échelles n'est pas d'avoir des mesures précises sur des degrés de motivation ou de clarté de rôle, mais de récolter un aperçu général de l'état de l'individu au moment même de l'interview. Dès lors, les réponses sont prises en compte pour nous permettre une meilleure interprétation des propos de l'individu et pour pouvoir faire des liens avec son discours sur les impacts des catégories de facteurs.

2.2.3. Analyse des données

2.2.3.1. L'analyse thématique : La méthode d'analyse de données qualitatives

Le choix de la méthode d'analyse s'est porté sur l'analyse thématique, comme entendu par Paillé & Mucchielli (2012). En effet, cette méthode apparaît comme étant accessible, surtout pour les chercheurs menant leur première expérience d'enquête. Elle consiste à thématiser le corpus de données, c'est-à-dire à repérer et regrouper des thèmes à partir de ce dernier. Les thèmes choisis doivent être pertinents avec les objectifs de la recherche. « Il s'agit en somme de construire un panorama au sein duquel les grandes tendances du phénomène à l'étude vont se matérialiser dans un schéma (l'arbre thématique) » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.153.).

Afin de mener une thématisation, deux types de démarches s'offrent au chercheur : la thématisation en continu ou séquencée. La démarche séquencée se décompose en deux temps. Dans un premier temps, le chercheur va se baser sur une partie de son corpus afin de définir les thématiques qu'il appliquera ensuite, dans un second temps, à l'ensemble de ce dernier. Cette démarche s'adresse surtout aux études participatives, comprenant plusieurs chercheurs et un corpus de données plus conséquent. La démarche en continu est différente, car l'exercice de thématisation s'effectue tout au long de la recherche et les thèmes sont inscrits au fur et à mesure. Durant cet exercice, il est coutume de construire conjointement un arbre thématique, lequel permet la hiérarchisation et l'agencement des thèmes. Ce n'est qu'à la fin de l'analyse de l'ensemble du corpus que cette méthode de thématisation prend fin. Concernant les avantages et les désavantages de cette démarche, il apparaît qu'elle permet d'analyser en profondeur les données récoltées dans un corpus plus restreint, mais cela prend beaucoup de temps.

Une fois que cette étape est réalisée, le chercheur se retrouve avec son corpus résumé dans ses thèmes. Cette réduction et agencement des données lui permettra de relater ce que raconte ce corpus. En d'autres termes, cette méthode permet de réduire les données dans un exercice de synthétisation du corpus, soulageant, par la suite, le travail d'analyse.

C'est donc en résumant les avantages de l'analyse thématique en continu que cette méthode a été adoptée. En effet, son accessibilité et sa pertinence vis-à-vis de la recherche menée

semblent en faire la méthode de choix pour réaliser l'analyse des entretiens sur les nouveaux agents du SPW.

Afin de mener le travail de thématisation, les principaux thèmes de la recherche ont été décelés dans la revue de la littérature. Ces thèmes « déduits » ont servi à modéliser le design de la recherche (fig.1), mais aussi à construire le guide d'entretien (annexe 2). Ainsi, les questions posées aux nouvelles recrues étaient organisées en thèmes et sous-thèmes, ce qui avait pour objectif de faciliter le travail ultérieur de réduction du corpus. Les données consistantes avec les objectifs de la recherche ont été classées dans des tableaux analytiques, ces derniers permettant d'avoir une vue d'ensemble et comparative des résultats entre les différents répondants (annexe 3). Des thèmes inédits ont également été décelés par induction. Ces thèmes « induits » par les acteurs ont été regroupés en tant que résultats supplémentaires, rajoutés suite à l'analyse des entretiens.

En ce qui concerne la mise en œuvre pratique de l'analyse, celle-ci s'est construite en plusieurs étapes. Afin de respecter au mieux la méthodologie de l'analyse thématique, le corpus de données a été réduit plusieurs fois. Dans un premier temps, les verbatims significatifs ont été classés dans des tableaux (Annexe 3). Ces tableaux ont été construits sur base de chaque dimension constituant le cadre d'analyse. Dans un second temps, après avoir comparé l'ensemble des verbatims, les plus significatifs de chaque répondant ont été choisis pour illustrer les résultats. Finalement, plusieurs mindmaps des résultats les plus significatifs, toujours classés en dimensions, ont permis d'établir des liens entre les résultats, mais aussi de repérer des résultats supplémentaires. Ce sont ces mindmaps qui ont été reformulés dans la partie résultat. Afin d'illustrer la mise en œuvre, les tableaux des facteurs organisationnels ont été ajoutés en annexe 3.

2.2.4. Conclusion méthodologique

Le choix d'une méthode pose les bases de la recherche à partir de laquelle l'enquête empirique est réalisée. La méthodologie adoptée est finalement double dans ce mémoire, car elle mélange la démarche hypothético-déductive à l'induction. La recherche n'est jamais purement déductive ou inductive et le chercheur, dans sa démarche itérative, fait toujours un peu des deux (Van Campenhoudt et al., 2016).

Concernant la démarche hypothético-déductive, elle permet, à partir du général – la théorie précédemment construite –, de déduire le particulier, c'est-à-dire ce qui a été observé grâce au cadre d'analyse. C'est donc sur base d'hypothèses préalablement construites depuis la théorie que nous avons guidé notre recherche en vue de trouver une réponse à notre question de recherche (Van Campenhoudt et al., 2016).

Nous avons complété cette démarche déductive avec une démarche plus inductive relative à l'analyse des résultats. Le choix de l'entretien semi-directif avec un guide d'entretien composé de questions ouvertes n'est pas anodin : il permet de laisser une place importante au discours de l'acteur. Ces discours analysés selon la technique de l'analyse thématique vont permettre de découvrir, en continu, de nouveaux thèmes non anticipés dans la littérature (Paillé & Mucchielli, 2012).

Partie 3 : Analyse des résultats

Dans cette troisième partie sont présentés les résultats récoltés via les entretiens semi-directifs.

3.1. Les facteurs organisationnels

L'analyse des facteurs organisationnels porte sur le parcours d'intégration du SPW ainsi que le mentorat.

3.1.1. Le parcours d'intégration

En ce qui concerne les journées d'accueil, l'ensemble des répondants ont terminé leur parcours. Ils (9/9) s'accordent tous sur deux choses : elles permettent de développer **les connaissances sur l'organisation et de s'intégrer socialement**.

Ces journées peuvent être considérées comme des **tactiques collectives et formelles de socialisation**, car elles réunissent uniquement les nouveaux arrivants du SPW. Au niveau du contenu, elles sont **séquentielles**, mais **variables** dans le sens où les nouveaux agents connaissent les étapes et les buts de ces journées, mais ils n'ont que peu d'indices en ce qui concerne les dates de ces étapes tant qu'ils ne sont pas appelés à y participer.

Les aspects collectif et général de ces journées permettent d'élargir **les connaissances de l'organisation** afin d'en savoir plus sur les missions et valeurs du SPW : « (...) *c'est intéressant aussi d'un point de vue connaissance générale, on va avoir une formation je pense sur le budget sur le fameux règlement dgrp, tu vois une série d'informations globales pour pouvoir t'y retrouver dans ton travail, avoir une vue d'ensemble sur différents principes* » (N3). Ces présentations du SPW les rassurent également et les a priori négatifs qu'ils peuvent avoir sur l'organisation en en donnant une image plus moderne : « *C'était assez rassurant parce que, parfois, on peut avoir une mauvaise image du spw à l'extérieur, mais je crois que elle est assez rassurante, elle a une vision qu'elle n'est pas bête, qu'elle saisit tous les problèmes du SPW* » (N4).

Les journées d'accueil collectives permettent d'alimenter un minimum le **capital social** des individus. Comme elles mélangent les nouveaux agents de toutes les directions générales confondues, elles sont, selon la majorité des personnes, propices à la rencontre : « *J'ai rencontré énormément de personne, ça permet de discuter entre nous, ça permet de savoir où*

aller rechercher certaines information et savoir comment ça peut se passer en interne, chose que je n'aurais jamais su si on avait pas eu ce stand, les numéros de téléphone, les informations, les personnes de contact, je ne l'aurais pas su si je n'avais pas eu le parcours d'intégration, par exemple » (N7). Cependant, un répondant affirme que les rencontres sont tellement nombreuses et diverses durant ces journées qu'il est difficile de véritablement créer des liens ou de se constituer un réseau : *« après, les personnes, t'en rencontres plein en formation, mais limite tu rencontres tellement de personnes à la fois que tu oublies. C'est pas comme si tu rencontrais 3 personnes par 3 personnes à une occasion ou l'autre » (N1).*

A contrario, dans l'ancien parcours (3/3), rien ne semble autant contribuer à **l'intégration sociale** et à **la connaissance de l'organisation**. Le constat général est que les journées manquaient d'intérêt et étaient même inutiles, car elles manquaient de dynamisme et les interactions étaient limitées : *« C'est vrai que l'ancienne journée d'accueil n'était pas vraiment... Enfin ils étaient assis toute la journée, à part la visite de la bibliothèque l'après-midi, mais sinon tu restes assis là toute la journée à regarder des PowerPoint » (A3) ; « y'avait pas vraiment d'interaction avec les gens, avec les nouveaux qui étaient là » (A3).*

Pour revenir sur l'aspect variable du contenu du parcours d'accueil, un problème récurrent revient dans la majorité des discours, autant pour les anciens que pour les nouveaux employés. Que ce soit par des échos ou par expérience personnelle, ces journées collectives peuvent arriver tard après l'entrée en service, parfois des mois après. Si une personne n'est pas appelée pour une journée, elle ne sait pas si elle le sera pour la prochaine. De ce fait, les enjeux liés à ces journées perdent leur sens, la recrue ayant déjà eu le temps de s'intégrer et de trouver les informations nécessaires à son intégration : *« mais bon ça ça arrive assez tardivement, peut-être 2-3 mois ou 3 ou 4 mois qu'on était là donc cette journée-là elle était un peu un peu inutile » (N1).*

3.1.2. L'intégration dans le service

En ce qui concerne l'intégration dans le service, les tactiques d'intégration sont similaires pour la majorité (8/9). Nous avons affaire à des techniques de socialisation **individuelles et formelles**, car chacune des recrues est prise à part dans ces étapes du parcours. Pour la plupart, elles ne savent pas combien de temps cela va durer ni ce qu'il va se passer, car cela se

fait au moment de l'entrée en service. De ce fait, le contenu du parcours est **aléatoire et variable** en fonction du service rejoint.

Dans la mise en place, il y a une volonté **d'intégration sociale**. Une des premières choses que l'agent est amené à faire, c'est le tour des bureaux avec le directeur afin de se présenter aux collègues et de découvrir les lieux : *« Quand je suis rentré les premiers jours, ma directrice, nous a bien reçue, elle a pris un moment je dirais en matinée pour se présenter, présenter le service, pouvoir avoir un petit échange informel, présenter les lieux et les collègues, c'était assez agréable d'entrer en fonction dans ces conditions »*. Ce tour d'intégration n'a pas changé, car les « anciens » ont pu décrire le même procédé à leur arrivée.

Quelques variantes d'accueil peuvent exister en fonction du service. Par exemple, dans deux services sur les quatre présents dans l'échantillon, un moment **collectif, informel** et supplémentaire a été organisé à l'arrivée de un ou plusieurs agents pour leur souhaiter la bienvenue et créer un moment d'échange : *« Le même jour [de l'entrée en service] en fin de journée on s'était tous rassemblés, tout le service, la chef avait fait de la mousse au chocolat, la directrice avait amené le jus de pommes de son jardin, le premier jour, je me suis dit que l'administration, c'était vachement sympa »*. Dans un service, c'est même l'agent qui a dû préparer ce moment : *« Sinon ce qui est mis en place ici dans notre service c'est que en général, les nouveaux arrivés font une petite fête, un moment d'accueil (...). C'est celui qui arrive qui organise quoi, pour faire connaissance avec tout le monde alors qu'est-ce qu'on fait encore un peu plus... pas vraiment de l'intégration, mais pour vraiment se connaître tous et du coup moi ça m'aide »* (N6). Un seul répondant, le N7, estime avoir eu un accueil froid dans son service : *« compliqué les premiers jours, un peu froid, responsable de cellule et le directeur très sympas, mais vis-à-vis de l'ambiance générale c'était un peu compliqué »*.

Durant cet accueil, quelques personnes (5/12) ont parlé des documents qu'ils ont reçus à leur entrée en service. Elles estiment que ces derniers ne sont pas vraiment utiles, car trop nombreux, mais aussi obsolètes : *« Et voilà, tu vois, il y a des trucs ça date de 2014 et je sais pas si ça a changé depuis les congés et tout ça, si t'es malade certificat envoyé ... (...) Il y a tellement d'informations que parfois pour trouver une info ça se noie un peu dans la masse. »* (N3).

3.1.3. Le mentorat

Le **mentorat formel** ne semble pas encore être une pratique répandue dans le SPW puisque seules deux personnes ont bénéficié d'une expérience de ce type. Pour ces dernières (N5 et N9), le mentor est désigné par le directeur avant leur entrée en fonction. Il est défini comme étant un interlocuteur privilégié ou un référent, son rôle étant de répondre aux questions liées au travail et sur le SPW : *« J'avais une personne de référence vers qui je pouvais me tourner pour le travail en général, pour avoir des conseils, pour un peu me coacher »*. Il est donc une **source d'information formelle** pour le nouvel agent.

Le reste des personnes n'a pas eu de mentor, ils ne connaissaient pas le projet ni les objectifs du procédé. Après leur avoir expliqué le principe du mentorat du SPW, deux avis divergent concernant cette méthode d'intégration. Une partie des répondants (3/7) a un **avis positif** sur le mentorat. Ils estiment que le mentor pourrait servir de **médiateur social**, facilitant les créations de contact entre les personnes : *« moi je trouve ça pas mal parce qu'en plus de permettre de faire rencontrer la personne à d'autres, ça te permet à toi de re rencontrer les gens parce que je trouve que quand t'as quelqu'un avec toi et que tu sais s'il peut te faire rencontrer des gens »* (N1). D'ailleurs, deux des anciennes nouvelles (A1 et A2) auraient apprécié bénéficier d'un mentor pour ces aspects-là, mais surtout pour avoir une **source d'information formelle** : *« C'est vrai que si tu as une personne qui te parraine un peu, cette personne-là peut expliquer comment ça fonctionne, comment faire tes demandes, des machins bazar, si tu dois aller voir un spécialiste, te mettre en contact avec les bonnes personnes, te présenter, etc. »* (A2).

L'autre partie (4/7), ayant un **avis mitigé**, estime que les ressources sociales disponibles dans le service sont suffisantes pour que le mentor ne soit pas nécessaire. C'est ainsi que les répondants parlent de **mentorat naturel**, c'est-à-dire qu'ils trouvent au moins une personne de référence et de support sans que ce ne soit formellement imposé : *« Personnellement non parce que je pense que c'est quelque chose qui se fait au fur et à mesure tu vois, tu vas commencer à parler à des personnes, faire des connaissances, tu vas aussi créer des liens »* (N3). D'ailleurs, même le répondant N9 ayant bénéficié du mentorat, estime que n'importe quel collègue peut adopter ce rôle : *« Finalement, j'ai l'impression que la plupart de mes collègues sont des interlocuteurs privilégiés »* (N9). Deux des anciens nouveaux répondants (A1 et A3) rejoignent en quelque sorte ces résultats dans le sens où ils ont trouvé

naturellement leur mentor : *« j'ai choisi mon mentor, c'était ma collègue vu que je l'assiste dans son travail, du coup c'est le chef de projet, du coup c'est ma personne de référence, quand je suis arrivé ça s'est fait parce que le projet est comme ça »* (A1).

3.2. Les facteurs individuels

Dans cette partie, les tactiques de recherche de l'information sont distinguées des comportements proactifs pour l'analyse.

3.2.1. Comportement proactif

Lorsqu'est abordée la proactivité, la majorité des répondants, anciens ou nouveaux (11/12), parle de **tactiques individuelles de socialisation** similaires, c'est-à-dire qu'ils sont allés d'eux-mêmes à la rencontre de leurs collègues dans le service. Le but de cette démarche est de créer des moments **d'échange social**. Cela se matérialise par des discussions plus personnelles que professionnelles afin de montrer que l'on s'intéresse aux autres et que la personne est impliquée dans le service : *« y a des moments où c'était moi qui engageais la conversation comme ça, ça me permettait de leur montrer que ça n'allait pas juste dans un sens quoi... »* (N9).

Le moment privilégié pour créer ces moments d'échange est le temps de midi. Ce moment de la journée de travail permet de mettre en place ces **stratégies proactives de socialisation** : *« Manger les temps de midi ensemble, c'est bête... (...) Ça permet de créer du contact, de discuter un peu, sinon tu apprends jamais à connaître les gens et c'est pas pendant les heures... »* (N6).

La plupart des participants (7/9) considère ces comportements comme **normaux** et qui ne demandent pas d'efforts particuliers : *« Encore ce ne sont pas des actions concrètes, mais des bases de la politesse et du respect. »* (N4). Cependant, ces comportements de socialisation sont considérés comme des **efforts** pour certaines personnes. Effectivement, les personnes N5 et N9, qui se considèrent comme introverties, décrivent les mêmes stratégies proactives que les autres, mais, pour elles, il s'agit bien de faire preuve **d'efforts proactifs** : *« Disons que, de base, je ne suis pas hyper sociable et que je fais des efforts, mais c'est constant. »* (N5).

Quand l'environnement de travail confronte les nouveaux agents à certaines difficultés, ils doivent faire preuve d'un **degré de proactivité plus élevé**. Par exemple, la répondante N9 est

arrivée dans un groupe où la moyenne d'âge était plus élevée que le sien. Pour elle, cette différence d'âge lui a demandé de faire des efforts particuliers, comme arrêter de vouvoyer les personnes ou trouver des sujets de conversation qui plaisent à tous : « *[Il y a des] Collègues [plus âgés] qui sont théoriquement à mon niveau c'était un petit peu... j'avais tendance à vouvoyer tout le monde, tu sais, faire des efforts pour apprendre à vouvoyer les gens vu qu'on tutoie assez vite ici ce ne sont pas de grosses difficultés, mais tu vois, j'ai senti un petit changement.* » (N9). Dans un autre cas, la personne N7, qui estime s'être retrouvée dans un climat compliqué, dit aussi avoir dû changer son comportement pour pouvoir trouver du support social dans son service : « *En discutant, moi aussi j'ai changé mon comportement, forcément, en étant un peu plus à l'aise, j'ai été un peu plus moi-même et un peu moins sur la réserve et on se rend très vite compte avec ceux avec qui on a des affinités et eux en ont avec d'autres et donc le groupe se crée, etc... C'était déjà plus simple.* » (N7). Chez les anciens (A1/A2/A3), ils sont tous d'accord sur le fait que les personnes A1 et A2 ont dû faire preuve de plus de proactivité, surtout la répondante A2 « *arrivée comme un cheveu dans la soupe* » (A2 & A3). Cette personne a dû trouver son rôle dans un service qui ne l'attendait pas et a multiplié les initiatives et les efforts pour faire partie du service : « *il a fallu qu'elle fasse sa place elle-même, que nous la place était déjà préparée.* » (A3).

3.2.2. Tactiques de recherche de l'information

En ce qui concerne les tactiques que les employés (anciens ou nouveaux) mettent en place pour aller chercher de l'information qui leur manquerait, elles peuvent se définir en une méthode en deux temps. Dans un **premier temps**, le nouvel agent va tenter de rechercher l'information de lui-même à partir des outils mis à disposition par le SPW. Ceux-ci sont de véritables sources d'information. Par exemple, l'intranet apparaît comme l'outil principal pour aller chercher des réponses à leurs questions. Viennent s'ajouter des sources d'information supplémentaires comme les mails de communication d'entreprises ou l'annuaire. Concernant leur utilisation, les nouveaux agents n'ont pas émis de commentaires négatifs ou de remarques sur de quelconques difficultés à leur usage, ces outils semblaient être maîtrisés. **Dans un second temps**, si ces outils ne portent pas leurs fruits, ils vont se tourner vers une personne ressource. La majorité du temps, ils s'informent auprès de leur collègue direct, sinon vers un collègue plus expérimenté ou encore leur supérieur : « *C'est toute une série d'outils que je mobilise pour aller chercher l'information. Par exemple, je cherchais un arrêté, je sais que je peux aller le trouver là et que je ne suis pas obligé d'aller demander à ma collègue et j'essaye*

d'abord d'aller chercher par moi même si je ne trouve pas ben je la sollicite. » (N3). Si ils ne trouvent pas de réponses après avoir usé ces possibilités, ils restent sans réponses : « Tu demandes aux collègues et parfois tu restes sans info. » (N6).

Lorsque les tactiques de recherche ne portent pas leur fruits, cela peut avoir un impact sur **la maîtrise de la tâche**, mais aussi sur le **bien-être** de la personne. Dans la cas de la personne N7, cette recherche de l'information a été compliquée, car peu de personnes étaient présentes pour servir de source d'information. Dès le premier jour de son entrée en service, elle s'est retrouvée en quasi-totale autonomie. Elle a dû alors se fier à un manuel pour exercer un métier qu'elle ne connaissait pas et cette situation d'incertitude a été difficile à vivre pour elle : *« La première personne se faisait former à autre chose donc elle n'a pas pu me former et la deuxième a deux jours de télétravail et a été malade et donc ça a été compliqué, c'est encore moi qui ai dû aller chercher l'info auprès d'une troisième personne qui m'a dit "Y a le manuel, y'a la procédure où tout est écrit, y'a rien de compliqué, il suffit de suivre et si t'as des question tu reviens". Ça a été un peu plus difficile ».*

Si les outils du SPW ne permettent pas de trouver l'information, celle-ci peut être recherchée en externe à cet écosystème. C'est le cas de deux répondants (N1 et N6) venant de la même direction, qui ont recours à des **tutoriels informels et externes** au SPW, soit partagés par des collègues, soit directement trouvés sur internet : *« si je ne savais pas faire une certaine fonction ou quoi, j'allais voir sur internet parce que c'est toujours comme ça que j'ai fonctionné pour ce genre de programmes, j'ai toujours été chercher sur Google pour trouver une solution (...) » (N1).*

Une de ces deux personnes (N6) sera la seule de tout l'échantillon à expliquer un **processus d'imitation** de collègues plus expérimentés. Lorsque cette personne a des procédures précises à respecter et que les tutoriels ne peuvent pas l'aider, elle va vérifier les travaux antérieurs de ses collègues pour imiter leurs démarches : *« Je vais voir les tutos, je réessaie de mon côté et ce que je fais, c'est tricher hein, mais c'est aller dans la boîte générique et aller voir leurs réponses envoyées et taper des mots clés et chercher, on fait tous ça et s'inspirer fortement de la réponse » (N6).*

Concernant les plus anciens (A1, A2 et A3), se constituer un **capital social** a demandé des efforts différents en fonction des situations. La répondante A1 est formelle : si elle n'avait pas été proactive, personne ne serait venu vers elle et, même en cherchant du feedback, elle ne

trouvait pas forcément les informations qu'elle recherchait : *« j'ai essayé de me dépatouiller comme je pouvais, de récolter le plus de feedbacks possible et comme j'ai assisté la chef de projet Marie bah j'ai essayé de m'accrocher un peu à elle, de lui poser un maximum de questions, de me débrouiller et heureusement je suis une personne assez autonome, sinon je ne sais pas comment j'aurais fait autrement »*. A l'opposé, le répondant N4 n'a pas vraiment dû chercher l'information, l'ensemble des ressources disponibles étant suffisantes à son goût : *« Je dirais qu'il y a pas mal de sources, les sources, enfin j'ai un peu lu sur l'intranet quand j'avais le temps, quand il y a un mec qui apparaissait, j'analysais en parlant, en parlant et en posant des questions. Ah, eux ils font quoi en rencontrant des gens, aussi parler, séance d'infos, un melting-pot de tout »*.

3.3. Les facteurs sociaux

3.3.1. Le soutien social

Dans tous les services, à l'exception d'une personne (N7), **le soutien des collègues** lors de l'intégration est considéré comme positif. Plusieurs fois il a été question de ce que l'on peut considérer comme la politique de la porte ouverte. Les collègues ne vont pas spécialement venir aider le nouvel agent, mais ils resteront accueillants et bienveillants lorsque celui-ci cherche de l'aide et de l'information. La principale source d'aide restera le collègue direct, mais quand celui-ci ne sait pas, le nouvel agent sait qu'il peut compter sur l'ensemble de ses collègues et supérieurs en général. De cette manière, il ne se retrouve que rarement sans réponses à ses questions : *« (...) j'allais vers d'autres personnes dans le couloir, mais tout le monde a été présent pour moi et tout le monde, dès que je toque à la porte, me recevait avec bienveillance et pour m'aider et pour m'orienter au mieux dans ce début de carrière »*.

En ce qui concerne les aspects sociaux, le **capital social** de ces personnes semble développé, les répondants pouvant me décrire avec aisance les réseaux de support dont ils bénéficient, même si cela semble être limité, pour l'instant, à leur service. Ceci s'explique par les efforts fournis par les collègues pour inclure directement les nouveaux agents dans leurs événements et coutumes, ce qui renforce **le sentiment d'appartenance** dans l'équipe : *« (...) mais pour m'intégrer, voilà, par exemple, il y a une petite tradition, c'est que le matin on se retrouve à la cafétéria, on prend un café avant d'aller travailler et du coup, quand je suis arrivé, directement ma voisine en face m'a dit "Ah Ben écoute, le matin, on prend un café, donc descends avec nous" »* (N5).

Lorsque le soutien n'est pas perçu, ce **sentiment d'appartenance** n'apparaît pas, comme avec la personne N7 qui n'avait pas ou très peu de personnes à qui s'adresser. Le peu de capital social qu'elle a pu mobiliser s'est fait sur base d'un tri des personnes en fonction de ses affinités : *« C'est vraiment au feeling, avec les personnes. (...) Au niveau du boulot, j'ai vite compris sur qui je peux compter petit à petit »* (N7).

3.3.2. Le soutien du supérieur hiérarchique

En ce qui concerne le soutien du supérieur hiérarchique, dans tous les cas (excepté N7), celui-ci est perçu à plusieurs niveaux. Nous pouvons distinguer trois tendances en fonction du degré hiérarchique du supérieur.

La première tendance concerne les supérieurs directs, comme les managers ou les directeurs. Seule une personne (N7) n'a pas perçu de soutien de ses supérieurs hiérarchiques, directs ou non. Cependant, si on se base sur la majorité (11/12), les supérieurs directs peuvent être un soutien social, opérationnel et informationnel. Ce dernier se traduit par l'adoption explicite de la politique de la porte ouverte : *« J'avais pas l'impression de déranger, s'il y avait un problème ou quoi, y a pas eu de problèmes, mais si jamais, j'aurais pu aller les voir et ça c'était bien. J'étais inclus dans l'équipe quoi »* (N9), de comportements motivants comme des feedbacks : *« J'ai des feedbacks de sa part, encore hier elle m'a envoyé un mail pour me remercier pour le travail que j'avais fait, c'était bien et ça, je t'avoue que, dans d'autres boulots j'ai pas eu souvent ça, ça fait plaisir aussi »* (N8) et d'une attitude particulière effaçant les impressions hiérarchiques.

Cette tendance se retrouve aussi chez la majorité des anciens (2/3) qui ont décrit le soutien de leur directeur comme ouvert pour toute aide. Seul le répondant N2 estime ne pas avoir reçu de soutien particulier de la part de son supérieur direct. Toutefois, la mobilisation d'une telle ressource sociale n'est pas évidente pour tout le monde. Effectivement, un tel soutien de la part d'un supérieur hiérarchique peut être **déstabilisant** pour un nouvel arrivant. Par exemple, le répondant A1, ne connaissant pas la culture du service ni même les personnes, ne savait pas comment mobiliser efficacement cette ressource sociale. Ce n'est qu'une fois suffisamment intégrée que la personne a pu mobiliser ce soutien sans crainte.

En ce qui concerne l'inspecteur général (qui peut être considéré comme le N+2), il **n'apparaît pas** comme une **variable de soutien influente** dans l'intégration. En effet, son

implication et le soutien perçu dans le service semblent limités, voire inexistants. Quelques personnes (5/12) ont abordé son rôle dans le soutien qu'il peut fournir et, selon elles, les contacts sont limités : « *C'est vrai qu'au niveau de l'IG, on n'a pas eu trop de contacts *rire*, on a juste eu très peu de contacts en 5 mois à vrai dire (...) Pas plus de présentation que ça.* » (N8).

En ce qui concerne la secrétaire générale, seule une minorité de personnes (3/9) a décidé de parler de cet apport lorsque le thème du soutien social a été abordé. Cette apport serait positif dans le sens où les efforts fournis par la SG casseraient avec les stéréotypes que les nouveaux agents pouvaient avoir du service public, mais, encore plus, son implication dans les journées d'accueil ne s'arrête pas là et elle participe à des moments de rencontre pour créer l'opportunité d'en apprendre plus sur ses employés. Ces événements peuvent être considérés comme un **mécanisme social** du fait qu'un nouveau moment d'échange entre plusieurs acteurs de différents services est établi : « *Après, je pense que Madame Marique, que ce qu'elle fait, c'est déjeuner de temps en temps avec tous les employés du SG en fait, ils tirent au hasard une personne par direction ou quoi et ils vont tous prendre le déjeuner avec elle et je trouve que c'est sympa parce que ça casse un petit peu cette image hiérarchique et en plus de ça, ça te permet de rencontrer des personnes* » (N1). Ces événements ne semblent pas dater du nouveau parcours, car les anciens agents les explicitent aussi en témoignant des mêmes apports que les nouveaux : « *(...) c'est chouette de rencontrer les personnes, ça reste très formel, mais c'est un peu informel et elle demande quand même la vie, elle écoute quand même ce que les gens ont à lui dire, même si les gens ne lui disent pas *rire*.* » (A1). La personne A3 a même eu le privilège d'être appelée par la secrétaire générale afin de se présenter et de lui expliquer ses projets au SPW. Cette personne semble touchée par ce soutien inattendu : « *C'est déjà pas mal parce qu'elle a déjà 600 personnes en dessous d'elle, mais je sais qu'elle me reconnaît* ». Il faut bien noter que cet événement semble inédit dans le cadre de l'intégration puisqu'elle est la seule personne à nous en avoir fait part.

3.3.3. La justice organisationnelle

Lorsque le thème de la **justice organisationnelle globale** est abordé, l'ensemble des répondants parle des distinctions faites sur base du statut et du niveau, de l'adéquation des procédures d'accueil et des chances de s'intégrer au SPW.

La majorité des personnes estime que le parcours institutionnel, constitué des journées collectives, est adéquat pour intégrer tout individu au secteur public. Cependant, **les nombreux retards** des journées pour certains sont considérés comme un aspect injuste. Cela ne donne pas les mêmes conditions d'intégration pour tout le monde, car les individus n'auront pas bénéficié des informations au bon moment et ces journées deviendraient donc inutiles : *« je me suis dit que peut-être en arrivant une semaine après, je n'aurais pas été invité et donc si tu restes 3 mois ici sans avoir eu de journée d'intégration, si tu la fais après 3 mois, ça ne sert à rien. Tu es intégré, tu connais tout le système, tout ce qu'on va t'expliquer »* (N2). Un répondant (N6) parle même d'avoir eu de la chance d'y avoir participé assez vite.

Un second aspect considéré comme une injustice est **la distinction** faite entre les niveaux et les statuts dans le SPW. Que ce soit les nouveaux ou les anciens agents (12/12), cette différence basée sur les niveaux (A, B ou C) est trop marquée chez les fonctionnaires. Les relations sociales en seraient impactées, certaines personnes se cloisonnant entre agents du même niveau. Cela équivaut aussi pour les statuts. En effet, une personne contractuelle explique qu'il faut être nommé pour être bien vu. Cette personne a même subi de la **discrimination** par rapport à cela : *« On n'a pas les mêmes contrats, c'est un peu compliqué dans l'intégration, c'est compliqué pour soi-même, je suis en contrat de remplacement et y a déjà certaines réflexions qui m'ont été faites »* (N7).

Un troisième aspect abordé de la justice perçue au SPW est **l'égalité des chances** de s'intégrer. Mise à part celui basé sur le statut, personne n'a abordé de sujets comme la discrimination à l'encontre d'un type ou l'autre de personnes. D'ailleurs, un agent remarque les efforts du SPW de fournir une expérience standardisée pour tous les profils de travailleurs : *« Tu vois qu'ils veulent faire des trucs assez inclusifs, tu vois, t'avais des gens de tous les âges, de tous les niveaux d'éducation, autant bac que master que rien, et donc c'est normal que ce soit un truc très standard et c'est tant mieux parce que ça te permet de côtoyer tout le monde »* (N1).

Ce que pense la majorité (8/12), c'est que les personnes de **type sociables et proactives** ont le plus de chance de s'intégrer. A contrario, les personnes timides et peu entreprenantes n'auraient que peu de chance de s'intégrer correctement dans un service, car il faut aller chercher le contact et l'information et non pas attendre qu'ils viennent à soi. Il est toutefois estimé que cela dépend aussi fortement du service dans lequel l'agent se trouve, mais ce

constat est soutenu par les anciens (3/3), qui, par leur expérience, confirment ce résultat « *D'après mon expérience et de ce que j'ai vécu non, parce que, comme je disais, c'était vraiment, il faut être vraiment très autonome et c'est vraiment pas évident de ce que j'ai vécu. Moi si j'avais pas été, si je savais pas chercher l'information, si je n'avais pas peur d'aller vers les gens, enfin peur, si j'étais très très timide, si j'avais peur de mal faire les choses, je crois que ça aurait été vraiment compliqué (...)* » (A1).

3.4. Les effets de la socialisation organisationnelle

Nous allons aborder et apprécier les effets de la socialisation en deux temps. Dans un premier temps, nous allons évaluer les effets proches ou dimensions de la socialisation. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les effets distants.

3.4.1. La clarté de rôle

Même si l'ensemble des répondants trouve que leur **rôle est clair** aujourd'hui, cela n'a pas toujours été le cas. Il a fallu parfois plusieurs mois pour que certaines personnes (3/9) comprennent ce qu'elles faisaient réellement : « *(...) maintenant la dématérialisation c'est quand même un truc fort complexe, je crois que j'ai compris ce que je faisais vraiment en novembre *rire*. Au début, je me disais "qu'est-ce que je fais ? Je ne comprends pas à quoi ça sert" (...)* » (N4).

Selon la majorité des répondants, cette clarté évolue à force d'habitude et non grâce aux journées d'accueil. Ces dernières viennent apporter des **clarifications générales** sur le SPW et le rôle du fonctionnaire, mais pour clarifier le rôle dans le service, rien n'est véritablement mis en place, dû à la multitude des services existants : « *Comme je dis, les journées d'intégration, on parle vraiment d'intégration globale spw, pas d'intégration service. Et tu penses bien qu'avec tous les nombre de services, les acronymes et les petits trucs propres services ...* » (N3). Une seule personne explique que son entretien de planification lui a permis de clarifier son rôle : « *j'ai eu aussi, j'ai eu un entretien de planification avec ma direction où on a mis aussi au clair tout ce que j'allais faire pour la prochaine année. Donc, moi, mon rôle est clair* » (N5).

3.4.2. Maitrise de la tâche

Pour tous les répondants, leurs tâches semblent être en voie de maîtrise. Les répondants estiment qu'ils sont de plus en plus autonomes : le jargon commence à entrer ainsi que les

aspects techniques et les procédures particulières. Cependant, un certain nombre de répondants sont formels sur un aspect : la maîtrise du métier n'est pas totalement acquise. Ils ne sont pas dupes et ils savent qu'ils doivent encore suivre des formations ou, pour certains cas exceptionnels, se référer à des collègues : *« T'arrives à faire certaines choses de manière autonome, mais c'est clair que tu dois encore te référer beaucoup, tu ne peux pas apprendre un travail en 3 mois (...) D'ailleurs, j'ai 20 milles formations »* (N6).

3.4.3. L'intégration sociale

L'intégration dans le service et le SPW semble être positive pour l'ensemble des répondants (8/9). Cela passe par des indicateurs que l'on retrouve dans les discours des acteurs, comme le nombre de contacts et de personnes clés vers lesquels ils peuvent se tourner, l'entente avec les collègues ou encore la participation à des événements propres au service. Aucun sentiment d'exclusion n'est à retenir non plus.

Cela est, pour trois des répondants, le fruit **des tactiques formelles et institutionnalisées** de socialisation, notamment la répondante N6 qui estime que le fait d'avoir passé ses journées d'accueil avec ses collègues leur a permis de créer des liens : *« Peut-être que j'ai eu de la chance dans ma séance, vu que j'étais avec ceux de ma cellule, ben c'est chouette parce que t'apprends à les connaître, j'ai passé 3 jours entiers avec ceux avec qui j'allais travailler (...) »*.

Cependant, même si les rencontres sont motivées durant ces journées d'accueil, dans la plupart des cas, elles restent trop nombreuses et superficielles que pour contribuer à l'intégration sociale : *« Vu qu'il y a eu les journées d'intégration, j'ai rencontré des personnes surtout de tête, mais les noms de famille, je connais les prénoms, mais pas les noms de famille et bien je connais avec qui j'ai passé des journées d'intégration, les groupes ont été changés donc ce n'est pas toujours ... Je crois qu'il y a qu'une personne sur les 3 avec qui j'ai vraiment parlé »* (N9).

L'intégration dans le service semble aussi bien avancée pour les deux répondants N5 et N9 se décrivant comme introvertis et ayant dû faire des efforts pour se socialiser : *« Comme j'expliquais tantôt, il y a vraiment 3-4 personnes avec qui je m'entendais vraiment bien et alors j'avais une collègue qui est partie avec qui j'avais vraiment entretenu une amitié plus que collègue et que je continue encore à voir et à qui j'envoie encore des messages, etc.*

C'était vraiment ma collègue directe dans mon bureau. Les autres personnes, ça reste encore des collègues, malgré le fait que je m'entends bien avec et qu'on discute plus de projets personnels, mais c'est pas encore des amitiés, il faudra un peu de temps ».

Concernant les anciens, des résultats similaires sont à retenir, même si des différences peuvent être notées. Leur réseau semble plus **transversal** que les nouveaux agents, car ils énumèrent plus que ces derniers des personnes de différents services, départements et directions. Ceci peut s'expliquer par la nature du métier RH qui est transversale au SPW. Quand un projet RH est mené, cela implique une multitude d'acteurs d'horizons différents : *« J'ai bien tout un réseau auquel je peux faire appel en cas de problème, mais sinon plus celui du service ... Enfin, c'est grâce aux projets, c'est grâce au travail que j'ai fait, aux projets que j'ai dû gérer, même les organisations syndicales j'ai des contacts, c'est vraiment grâce aux projets, moi-même ... »* (A1).

Mise à part cela, l'intégration semble positive dans tous les cas, même si le cas des nouveaux A1 et A2 n'est pas, à leurs yeux, une totale réussite. Le répondant A1 estime que son intégration professionnelle était **mitigée** : *« normalement je suis collaboratrice de ressources humaines, mais on me donne pas l'opportunité de me dire ... Voilà, je suis à table avec tout le monde, je fais le PV, je présente le projet, mais après, une fois que la discussion, on me dit pas "tu es une personne à part entière de l'équipe", je fais juste partie de l'équipe projet, mais pas vraiment des personnes officielles ».*

Encore une fois, ce sera vers le répondant N7 qu'il faudra se tourner pour constater une intégration qui n'est **pas satisfaisante**. En effet, cette personne s'est très mal intégrée dans son service et ne trouve plus l'envie de voir ses collègues : *« (...) c'est compliqué parce que l'ambiance est compliquée. (...) Je ne me sens pas chez moi, je ne me sens pas bien ».* Cette personne subirait même de la discrimination sur base de son statut par ses collègues de service.

3.4.4. Connaissance de l'organisation

La majorité des nouveaux agents est entrée avec une connaissance quasi nulle du SPW. Celle-ci se limitait aux informations glanées sur les différents sites du SPW pour pouvoir préparer leurs entretiens d'embauche. L'apprentissage de l'organisation s'est fait non sans difficultés.

L'apprentissage de l'organisation se fait de plusieurs manières : soit par le parcours d'accueil via les journées d'accueil qui présentent la structure du SPW, son fonctionnement, ses missions, ses valeurs et son histoire, soit sur le terrain de manière autodidacte, à travers le travail, les outils disponibles et les différents contacts établis avec les personnes externes au service. Les journées d'accueil sont moins efficaces que cette dernière méthode, car les informations données sont plus abondantes et ne sont pas prioritaires lorsqu'elles arrivent trop tôt dans l'organisation : *« Pour être honnête, non. C'est intéressant, c'est gai à écouter, mais après il n'y a rien à faire, y a un filtre qui se met, tu as déjà tellement de matière à connaître en peu de jours, tu retiens d'abord des choses utiles pour ton travail »* (N6).

Lorsqu'on parle de connaissance de l'organisation, une difficulté liée à la **complexité du SPW** ressort chez les nouveaux agents. Comme certains le disent, ils seraient incapables d'expliquer ce qu'un autre SPW effectue comme tâches. Ceci s'explique par la structure du SPW, qui empêche de connaître véritablement ce qu'il se passe dans un autre service d'un même département : *« la structure est tellement énorme, 9000 personnes, que c'est difficile de casser les cloisonnements. (...) C'est tellement gros tu vas pas te dire "qu'est-ce que le voisin fait" parce que tu ne sauras jamais voir ce que tous tes voisins font »* (N1).

A ce stade-ci, les nouveaux agents ont une **connaissance assez générale** de l'organisation. Dans tous les cas, les répondants pensent connaître la structure générale, le fonctionnement de leur service/direction/département. Ils peuvent aussi énumérer les valeurs qui sont véhiculées par le SPW ainsi que les missions générales du service public. En revanche, une connaissance plus accrue sur l'histoire ou l'organisation du SPW est quasiment inexistante.

3.4.5. Turn-over

Par rapport au **turn-over**, les résultats sont assez positifs puisqu'une seule personne parmi les nouveaux agents manifeste son envie de quitter l'organisation. Concernant la grande majorité des individus (8/9), ils se voient tous rester dans leur service à court terme : *« Pour l'instant franchement, mon ambition principale c'est d'assumer pleinement mes objectifs sur l'année. (...) Comme c'est un job sur 4 ans ben remplir le job sur les quatre années qui arrivent ce sera déjà une bonne chose »* (N8), et certains (3/9) ont même commencé les démarches afin de devenir statutaire : *« Je suis quelqu'un déjà de nature ambitieuse donc la première chose j'aimerais être nommé, ça c'est clair »* (N3).

En revanche, la majorité des personnes (6/9), encore une fois, ne se voit pas rester sur le **long terme** à leur poste, et peut-être même dans le secteur public. Ceci peut s'expliquer par certaines raisons. Quelques personnes, notamment dans le groupe des nouveaux agents, ont pour mission de lancer un projet arrêté dans le temps. Une fois ce dernier terminé, la vision de ce qu'ils vont faire par la suite n'est pas claire et ils pensent ainsi à leur avenir : « (...) *on a un projet, il s'étend jusqu' à 2022 ou 2024 je sais plus, je compte au moins terminer ça, tu dis pas que après je resterai peut-être encore je dis pas, mais en tout cas j'aurai l'impression que le projet est fini (...), mais j'avoue que je me vois mal partir avant la mise en place parce que ça laisserait un goût d'inachevé* » (N1).

Une autre raison serait aussi les envies des personnes qui s'estiment être ambitieuses et veulent que leur carrière bouge ou évolue d'une quelconque manière : « *Et ça je pense que ouais, et je pense que, dans les jeunes, je ne suis pas la seule et je pense que s'il t'a déjà un peu parlé de la génération X-Y bah déjà on vit dans un monde de consommation donc on a toujours envie de faire plein de trucs, de découvrir plein de trucs et donc fatalement on a envie de progresser dans tout ce qu'on fait et je pense que c'est la même chose dans le travail, certaines personnes se lassent vite* » (N3). C'est ainsi que, pour certains, le SPW n'offrirait pas des perspectives d'évolution satisfaisantes, surtout pour les contractuels qui sont en insécurité à cause de la clause résolutoire.

Concernant le cas du nouveau N7, ses ambitions sont claires : quitter son travail le plus vite possible « *Je veux partir d'ici, par la porte ou par la fenêtre* ». Nous avons ici un véritable cas pouvant déboucher sur une sortie précipitée de la personne : « *je ne conçois pas rester trois ans dans une situation que ne me convient pas (...) je sais que je ne passerai pas ma vie dans ma DG parce qu'il y a des choses un peu compliquées* ». Néanmoins, cette personne ne veut pas quitter le secteur public, car elle sait qu'il y a d'autres services qui seraient plus adaptés pour elle : « *C'est propre à la DG, "Et de fait, je vois l'expérience de ma mère et l'expérience de personnes dans d'autres directions où c'est pas du tout la même chose* ».

Chez les anciens, on trouve des envies de partir chez les trois répondants. Les deux anciens dont l'expérience s'est déroulée de façon mitigée ne conçoivent pas de rester au SPW dans le court terme. Une des répondantes a établi des démarches pour partir dans un autre service public. D'ailleurs, lorsqu'on leur demande si elles se sentent engagées, les deux nouvelles N1

et N2 se trouvent détachées: *« J'ai l'impression de pas être entrée dans le service, je suis pas motivée ».*

Le cas du répondant N4 s'explique par un **lassement généralisé** du fonctionnement du secteur public. La réalité de terrain fut un choc pour cette personne qui ne se retrouve pas dans son fonctionnement et son éthique interne : *« Pour moi, il y a beaucoup de petits efforts qui ne mènent à rien au SPW et donc là, depuis ce truc-là, c'est chiant de donner ton énergie pour un truc qui aboutit pas à cause d'une personne ».*

3.4.6. La satisfaction

Satisfaction et motivation:

Le consensus est sans appel, tous les participants à l'exception d'une personne sont formels quant à leur **satisfaction et leur motivation** : elles sont très bonnes. Que ce soit au niveau du travail et de ses conditions : *« je suis contente de mon choix, le travail, il y a beaucoup plus de travail, ça c'est clair, mais à côté de ça, j'ai le temps de bien faire mon travail, que dans le privé, à côté de ça, y'a la rentabilité, la qualité du travail est mise à mal, ça me correspond mieux »*, de l'ambiance dans le service : *« Il est positif, je pense que l'ambiance de travail avec mes deux collègues "Jean-Jacques et Bertrand" est très bien, ma chef de service, comme je disais, elle a un "management de proximité" et donc ça joue »* ou encore des avantages offerts par la fonction publique : *« la paie, non c'est pour rire, c'est satisfaisant c'est sûr, le salaire, c'est sûr que, à la fin du mois, c'est toujours bien de l'avoir, je sais pas ce qu'on ferait sans. J'ai un horaire variable donc c'est vrai qu'une flexibilité d'horaire c'est sympa »*. Dès lors, les raisons s'accumulent pour laisser place à de nouvelles recrues qui, à première vue, semblent réellement satisfaites.

La personne N7 serait, quant à elle, **insatisfaite et démotivée**. Les raisons sont multiples, que ce soit en lien à la tâche à laquelle elle aurait été attribuée ou à l'ambiance du service qu'elle subit. D'ailleurs, à la fin de notre entretien, cette personne s'est confiée sur son niveau de satisfaction et, plus encore, elle se décrit comme étant déprimée de devoir se rendre tous les jours à son travail, des suites du traitement qu'elle aurait reçu lors de son intégration : *« Là où je suis, ça ne me convient absolument pas, je ne m'épanouis pas dans le travail ».*

3.5. Résultats services publics

Certains aspects liés au service public et ses caractéristiques ressortent dans l'ensemble des entretiens. Ces aspects sont importants à prendre en compte, car ils peuvent avoir un impact sur la socialisation des individus. Nous allons, dans cette section, aborder la complexité de la structure et du fonctionnement du SPW ainsi que la clause résolutoire des contractuels.

Le SPW apparaît comme un appareil public complexe pour le nouvel agent. Son aspect compartimenté, hiérarchique et bureaucratique empêche ces derniers d'en comprendre toutes les subtilités. La **connaissance de l'organisation** en est impactée, le SPW étant trop gargantuesque que pour le connaître dans ses détails. D'ailleurs, dans son fonctionnement, les nombreuses méthodes et procédures à suivre rajoutent une difficulté supplémentaire dans la **maitrise de la tâche**: *« ici c'est fort procédurier (...) c'est assez long, les entrées et les sorties, compléter le formulaire sinon c'est invalide, venant de l'extérieur ça paraît assez complexe (...) Quand tu viens d'arriver, c'est compliqué, les autres te parlent de codes et tu te demandes c'est quoi, tu comprends rien »*.

Parmi tous les répondants, la majorité était contractuelle avec **une clause résolutoire**. Celle-ci apparaît comme un stress pour les agents, qui peuvent, à n'importe quel moment, se voir retirer du service en faveur d'un statutaire. La mention de cette clause revient pour la majorité des répondants (6/9) et peut avoir des effets négatifs sur eux. Cette situation de fragilité implique une recherche constante d'un autre travail ou de devoir passer des examens SELOR pour assurer une certaine sécurité pour l'avenir. Cette situation serait démotivante pour le répondant N1 et ses collègues dans la même situation : *« C'est plutôt frustrant dans le sens où moi je me suis dit, s'il y en a un qui vient, si c'est pour qu'on me vire bah je vais ailleurs, je crois que je ne vivrais pas bien de me mettre de côté pour quelqu'un qui débarque, fin' je le vivrais pas bien, mais je vous dirais si c'est comme ça je me battrais pour l'avoir, je, j'essayerais de devenir statutaire à ce moment-là, mais ça m'énerve en fait t'as tout le temps une épée de Damoclès et tu te dis, en fait, je suis pas à l'aise »*.

3.6. Résultats supplémentaires liés à l'âge

La **moyenne d'âge** des répondants est de moins de 30 ans et, pour la majorité (9/12), c'est leur première expérience dans les services publics, voire leur première expérience professionnelle (7/12).

Une minorité de personnes (4/12) aborde **le rôle de l'âge** dans la SO. Les personnes N1, N4 et N6 sont d'accord pour dire que l'âge a un rôle modérateur dans l'intégration. Il est plus aisé de s'intégrer socialement avec des personnes d'un âge similaire, car les centres d'intérêt et les sujets de discussion sont plus faciles à partager qu'avec des personnes d'une génération différente : *« c'est tout de suite plus facile de parler avec quelqu'un de ton âge qui a les mêmes centres d'intérêt que toi qu'un vieux fonctionnaire qui a 30 ans d'ancienneté »* (N4).

Par exemple, dans le cas de la personne N9, **la différence d'âge** a été une difficulté explicite dans son intégration. Le fait de se retrouver avec des personnes majoritairement plus âgées a créé un gap générationnel difficile à surmonter : *« Ce que je veux dire, c'est que je n'avais pas l'habitude de communiquer avec autant de personnes avec une aussi grande différence d'âge, au début c'était un peu difficile »*. Pour pouvoir parler de sujets autres que le travail, elle s'est rattachée à une des seules personnes du service partageant le même âge qu'elle. De plus, afin de surmonter ces différences générationnelles, elle a pu compter sur le soutien de sa chef, qui l'a mise sur le même pied d'égalité que ses collègues : *« ce qu'il se passe, c'est qu'après quatre mois c'est comme mon chef me l'avait dit, l'âge n'a plus d'importance, maintenant tout le monde travaille »*.

Partie 4 : discussion

« **Quels sont les impacts des facteurs individuels, organisationnels et sociaux de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues du secteur public ?** ». Afin de répondre à cette question de recherche, trois grandes hypothèses ont été construites sur base de ces facteurs. Dans cette partie, la discussion concernant la validité des hypothèses et la congruence des résultats avec la théorie est développée.

4.1. Discussion relative aux facteurs organisationnels

La première hypothèse de recherche suggère que **les tactiques organisationnelles de socialisation sont liées positivement aux dimensions de socialisation que sont la clarté de rôle et la maîtrise de la tâche**. Le but de ces tactiques est de réduire le plus d'aspects anxiogènes liés à l'intégration, l'organisation va de fait fournir toute une série d'informations et d'outils pour répondre aux besoins des nouvelles recrues (Jones, 1986, Perrot, 2009).

4.1.1. L'impact du caractère institutionnalisé des tactiques organisationnelles de socialisation

Les tactiques institutionnalisées de SO (parcours d'accueil) sont supposées avoir un impact positif sur la clarté de rôle et la maîtrise de la tâche ainsi que négativement sur le turn-over. Le parcours d'intégration est un ensemble de tactiques institutionnalisées de socialisation qui aura des impacts différents en fonction du caractère collectif ou individuel de celui-ci. En effet, comme nous avons pu le voir, le parcours d'intégration combine des journées d'accueil collectives et un parcours d'intégration dans le service. Les tactiques institutionnalisées fournissent toute une série d'étapes d'intégration, fixées dans le temps et proposant des modèles à se conformer (Jones, 1986, Perrot, 2009). Cependant, il faut s'attendre également à ce que l'emploi de ces tactiques limite la proactivité chez l'individu.

Compte tenu des raisons suivantes, l'hypothèse peut être validée pour la clarté de rôle ainsi que le turn-over, mais pas pour la maîtrise de la tâche. Cependant, l'hypothèse peut être complétée au niveau du lien qui existe entre les tactiques institutionnalisées et la connaissance de l'organisation et de l'intégration sociale.

Les journées collectives et formelles n'ont pratiquement aucun impact sur la **clarté de rôle** ou **la maîtrise de la tâche**. Ce qui ressort du discours des acteurs, c'est que ce sont des journées d'information générale qui contribuent à une **connaissance superficielle de l'organisation**.

Les documents reçus lors de ce parcours sont très peu mobilisés par les acteurs et n'ont pas d'impact explicite. Ces documents sont trop nombreux et anciens que pour être utiles aux agents.

En ce qui concerne le **Turn-over**, aucune des personnes n'a fait part de son envie de quitter le SPW ou le secteur public en général. Même une personne ayant vécu une intégration assez négative et voulant quitter son service témoigne de son envie de rester au SPW.

Par contre, les tactiques institutionnalisées ont eu un impact sur l'intégration sociale des nouveaux agents. Les journées collectives du SPW ont un impact positif, mais modéré sur **l'intégration sociale** des employés. Leurs aspects collectifs et formels en sont les principales explications. Les nouveaux agents sont réunis afin de participer à la même expérience d'intégration. Contrairement à l'ancien parcours d'accueil, l'interaction est suscitée par l'organisation via des activités ludiques et interactives. De ce fait, elles sont propices aux rencontres et peuvent déboucher sur la création de liens entre les individus. Même si ces rencontres permettent de créer un sentiment d'appartenance au SPW, il faut tout de même noter que **ces liens sont assez légers**.

Ensuite, par rapport au parcours individuel, les acteurs parlent d'un moment d'échange formel permettant de **faciliter l'intégration sociale**. Une fois présenté, un moment collectif (comme une réunion d'équipe ou une festivité) permet d'instaurer des moments d'échanges informels suivant de nouvelles présentations. Le nouvel agent est explicitement présenté comme nouveau membre à part entière de l'équipe.

D'autres conclusions théoriques suggéraient que l'institutionnalisation était négativement liée au risque de turn-over (Jones, 1986). Nous pouvons confirmer cela grâce au cas de la personne N7 qui, malgré son envie de quitter son service, ne veut pas quitter le SPW. Cette personne a en effet témoigné d'une forte envie de rester dans le secteur public. Nous pouvons mettre ce désir en lien avec le parcours d'intégration collectif qu'elle a encensé lors de son témoignage. En général, dans les autres cas, les personnes ont un avis positif sur le parcours d'intégration et ne présentent pas de risque de turn-over, pour le moins à court terme.

Finalement, les conclusions qui expliquaient que l'institutionnalisation des tactiques a un impact sur la proactivité des agent en la limitant sont supportées par nos résultats (Perrot, 2009). Le parcours du SPW, collectif et individuel, est fortement institutionnalisé et nous

pouvons constater dans les résultats individuels que les comportements proactifs ne sont mis en place que lorsqu'il y a en a véritablement besoin.

4.1.2. L'impact du mentorat

Le cadre d'analyse suggère que **le mentorat formel/institutionnalisé va avoir un impact sur la connaissance de l'organisation**. Le mentorat est un dispositif particulier opérationnalisant des tactiques de SO de type institutionnalisé. Le nouvel agent qui se voit attribuer un mentor par l'organisation dispose d'une source formelle d'information, lui permettant d'élargir ses connaissances de l'organisation (Heimann & Pittenger, 1996 ; Ostroff & Kozlowski, 1992).

L'hypothèse sur le mentorat peut être **validée** en ce qui concerne la connaissance de l'organisation, mais nous pouvons aussi rajouter la connaissance liée à la tâche à la **clarté de rôle**.

Pour les agents, le rôle du mentor est clair : il contribue à élargir les connaissances à propos de plusieurs aspects. Très simplement, si l'agent a une question sur le SPW, c'est vers son mentor qu'il va se tourner. De ce fait, le mentor peut aider à contribuer en une **connaissance plus large de l'organisation**. Mais ce n'est pas tout : le mentor contribue aussi à la **maitrise de la tâche**. En effet, si l'agent a besoin de poser des questions sur des aspects techniques, il peut s'en référer à son mentor.

Par contre, si nous abordons le **mentorat informel**, voire « naturel » selon les répondants (10/12), ce type de mentorat a eu des impacts significatifs sur les dimensions de socialisation. Souvent, il apparaît que c'est le collègue direct qui assure ce rôle. Cela peut s'expliquer par la disposition des bureaux au SPW qui sont cloisonnés, groupant les travailleurs en duo, voire en trio. Ce collègue direct peut apparaître comme un modèle à suivre et une source d'information privilégiée sur les aspects de la **maitrise de la tâche et des connaissances du secteur public**. Le mentor informel contribue à réduire les incertitudes que le nouvel agent pourrait avoir.

Nos résultats peuvent apporter quelques nuances à la **littérature scientifique** existante qui conceptualise le mentorat comme pratique proactive de socialisation (Heimann & Pittenger, 1996). Nous pouvons supporter l'idée que, lorsqu'il y n'a pas de mentorat formel, les personnes vont se référer à des collègues (Kram & Isabella, 1985 as cited by Ostroff &

Kozlowski, 1993) : c'est le cas au SPW, les personnes trouvent en général un collègue privilégié pour poser leurs questions. Une relation de mentorat « informel » naît donc bien entre nouvelles recrues et collègues expérimentés (Chao, Walz, & Gardner, 1992 as cited by Heimann & Pittenger, 1996). Cependant, considérer cela comme une tactique proactive de socialisation peut, dans ce cas, être relativisé. Effectivement, le choix du mentor comme tactique proactive est spécifié seulement dans le cas de la A2. Dans les autres cas, c'est l'aspect naturel qui prend le dessus. La disposition des bureaux dans le secteur public semble faciliter ce procédé. Souvent, un bureau est partagé par une ou l'autre personne, ce qui entraîne une cohabitation « forcée » entre les collègues. « Naturellement », ils sont amenés à rester en contact durant toute la journée de travail, conditions qui impliquent qu'une relation d'entraide peut naître.

Nous pouvons aussi nuancer les conclusions de Ostroff & Kozlowski (1993) qui disaient que le mentorat formel est lié à la connaissance de l'organisation et le mentorat informel à la tâche. Ici, que ce soit dans le mentorat formel ou « naturel », les « mentors » vont répondre à toutes les questions, tant sur l'organisation que sur la tâche. De ce fait, nous ne pouvons pas restreindre un type de mentorat à un type de connaissances.

4.2. Discussion relative aux facteurs individuels

Concernant les facteurs individuels, l'hypothèse générale suggérait que **les comportements proactifs permettent de développer les réseaux sociaux des individus et donc de s'intégrer socialement, mais aussi de clarifier son rôle et maîtriser sa tâche**. Plus un individu est proactif et s'insère dans de nouvelles relations sociales, plus il recherche de l'information, il observe et il expérimente. Ces tactiques individuelles sont mises en place dans le but de s'intégrer (Almudever et al., 1999 ; Lacaze, 2005, Ashforth et al., 2007).

Les résultats soutiennent notre hypothèse, car nous remarquons que faire preuve de proactivité peut avoir un impact sur **l'intégration sociale** des agents. Comme le raconte le répondant A1, il faut être proactif pour accéder à l'ensemble des sources d'information : si la personne ne va pas chercher l'information, celle-ci ne viendra pas à elle. Les acteurs sont conscients que le fait de participer à la vie sociale du service facilite l'intégration. Par exemple, l'ensemble des individus ont présenté les mêmes stratégies d'intégration une fois entrés dans le service. Ils ont décidé de ne pas attendre que les autres viennent à eux pour

s'intégrer socialement. Mais ce n'est pas tout : plus l'individu est proactif et plus ses réseaux seront développés. Par exemple, les deux personnes se disant introverties ont fait l'effort d'aller vers les autres dans un but principalement social, ou encore la répondante N7 a dû faire des efforts pour se constituer un minimum de capital social.

Nous pouvons valider que les comportements individuels ont un impact sur **la clarté de rôle**, mais nous pouvons aussi rajouter que la proactivité permet de clarifier son rôle quand celui-ci n'est pas clair. Si le rôle n'est pas clair, comme dans le cas de la répondante A2, la proactivité est la clé de la clarification de celui-ci. En comparaison, la personne A3 estime avoir dû faire moins d'efforts proactifs, car on lui avait fourni, dès son arrivée, les ressources suffisantes en lien avec sa tâche. En d'autres termes, les résultats de la recherche ne permettent pas seulement de valider l'impact des comportements proactifs sur l'intégration sociale : ils mettent aussi le doigt sur l'impact des tactiques de socialisation (ou de leur absence) sur la nécessité plus ou moins grande de recourir à de tels comportements pour s'intégrer.

A contrario, le manque de proactivité peut avoir un impact négatif sur **la clarté de rôle**. En effet, certaines personnes (N4 et N6) ont fait part d'un manque de clarté dans leur rôle les premiers mois (ou semaines) après leur entrée. Cependant, lorsqu'on leur pose la question, il semblerait qu'ils n'aient pas vraiment mis quelque chose en place pour répondre à ce manque de clarté et c'est à force d'habitude que le rôle s'est éclairci.

En ce qui concerne les tactiques de recherche de l'information, la stratégie commune à la majorité des membres (11/12) semble avoir un impact positif sur **la maîtrise de la tâche**. Grâce à des outils complets et à la disponibilité des collègues, la recherche de l'information aboutit souvent à une réponse. Il est rare que les personnes restent avec des questions sans réponse à propos de leur tâche.

Les résultats de la recherche permettent aussi de rajouter l'impact des comportements proactifs sur la **connaissance de l'organisation**. Être autodidacte serait la meilleure façon d'alimenter ses connaissances du SPW. Néanmoins, cela semble se limiter au service dans lequel se trouve l'individu. En effet, la connaissance générale du SPW est, quant à elle, moins développée, les individus ne savent pas ce qu'il se passe ailleurs ou les missions qu'un autre SPW effectue. Ce constat peut s'expliquer par un tri sélectif de l'information pertinente dû à la complexité et l'immensité de l'appareil public. Le SPW reste une instance publique,

régionalisée sur tout le territoire wallon. De ce fait, il y a tellement d'instances différentes que l'individu ne va se concentrer que sur ce qui lui semble essentiel à sa fonction.

Lorsque nous examinons nos résultats au regard de **la littérature scientifique existante**, nous pouvons constater qu'ils confirment que les comportements proactifs s'ajustent en fonction des besoins de l'individu (Almudever, 2014). Par exemple, dans le secteur public, la connaissance de l'organisation est difficile à intégrer en raison de la complexité de sa structure. Les informations fournies par le SPW via les tactiques organisationnelles sont trop difficiles à assimiler. Vouloir donner un aperçu général du SPW en deux journées d'accueil semble être un défi de taille pour le management public. De ce fait, les individus doivent se montrer proactifs, en cherchant, dans les outils disponibles et en contactant d'autres personnes, l'information pertinente à leur fonction. En d'autres termes, les nouvelles recrues adaptent leurs comportements parce que les exigences liées à une bonne intégration, en secteur public, sont particulièrement élevées.

La littérature existante suggère aussi que la nouvelle recrue adopte des comportements proactifs pour se constituer un capital social et se doter de sources d'information et d'une source de soutien (Lacaze, 2005). Les résultats de la recherche présentée dans ce mémoire convergent avec cette littérature. Le nouvel agent va à la rencontre des autres et à la recherche de personnes pouvant l'aider dans son quotidien. Par contre, cette démarche proactive d'intégration sociale se limite majoritairement au service de l'agent plutôt qu'à l'ensemble de l'organisation.

Enfin, nous pouvons aussi supporter la littérature établissant un lien entre la proactivité et la clarté de rôle (Almudever, 2014). Chez nos répondants, nous avons vu que lorsqu'une personne est en situation d'incertitude à propos de son rôle, elle a deux choix : y répondre ou ne rien faire. Lorsque la personne cherche, de manière proactive, à éclaircir son rôle, elle y arrive et il n'y a plus d'ambiguïté. Cependant, si les personnes ne font rien, cela prend plus de temps et la clarté n'est pas aussi forte que si elles avaient mis en place une stratégie proactive pour y répondre.

En revanche, nous ne pouvons pas supporter les conclusions théoriques de Lacaze (2005) qui suggèrent que les agents apprennent par observation et expérimentations. Seule une minorité de personnes (2/12) nous a fait part d'une stratégie similaire.

Une prise de recul est nécessaire concernant les résultats liés à la proactivité. Comparativement aux autres catégories de facteurs, les acteurs ont eu certaines difficultés à répondre aux questions, car, pour eux, tout semble naturel et automatique lorsqu'on parle de proactivité. Seuls quelques cas où l'intégration a demandé des efforts particuliers leurs suggèrent qu'ils ont dû faire des efforts proactifs. Ce constat vient nuancer la littérature et l'importance qu'elle accorde à l'individu proactif. Néanmoins, cette nuance vient rejoindre les conclusions théoriques que l'on retrouve chez Perrot (2009) qui veut que la proactivité soit limitée dans un contexte institutionnalisé, comme au SPW.

4.3. Discussion relative aux facteurs sociaux

La dernière hypothèse de la recherche suggérait que **les facteurs sociaux ont un impact sur l'ensemble des dimensions de socialisation organisationnelle**. Pour comprendre l'impact des facteurs sociaux sur la SO dans le secteur public, nous nous intéressons à trois facteurs et à leurs impacts particuliers, à savoir **le capital social, le soutien du supérieur hiérarchique et le rôle de la justice globale dans les relations de soutien**.

4.3.1 L'impact du capital social

Sur base du cadre d'analyse, le capital social détenu par le nouvel agent aura un impact positif sur **la connaissance de l'organisation, la clarté de rôle et la maîtrise de la tâche, ainsi que négativement sur le turn-over**. Plus une personne a un capital social élevé et plus elle dispose de sources d'information qui l'aident à élargir ses connaissances de l'organisation, **maîtriser sa tâche et clarifier son rôle** (Weiss, 1997). Ce capital social se traduit par des réseaux développés de personnes de référence qui peuvent fournir un **soutien social**. Ce dernier peut agir comme une force de rétention chez les individus (Allen, 2006).

L'hypothèse peut être **validée** pour plusieurs raisons.

La nature des réseaux a un impact sur **les connaissances de l'organisation**. Plus les individus sont amenés à avoir des réseaux transversaux et plus la connaissance de l'organisation sera poussée, c'est-à-dire qu'ils auront plus de connaissances sur les différents services, sur leur fonction, mais aussi sur les personnes s'y trouvant et leurs fonctions. Ainsi, relativement à leurs projets, ils savent à quel service, département, voire SPW, s'adresser. Les personnes

dont les connaissances organisationnelles se limitent à leur service, voire leur département, sont aussi celles dont les réseaux sont limités à ce même service/département.

Il est difficile d'évaluer l'impact du capital social sur **le turn-over** des agents. Le cas de la répondante N7 tendrait à confirmer cette partie de l'hypothèse. Les relations difficiles avec ses collègues peuvent être considérées comme la raison principale de la volonté de la personne de quitter son service. Cependant, d'un autre côté, une majorité de personnes qui paraissent avoir un capital social développé et un soutien conséquent de leurs collègues ne semblent pas considérer cela comme une force de rétention, **ou, du moins, n'en font pas part**. Les résultats de la recherche suggèrent aussi des liens entre le soutien et le sentiment d'exclusion. Le soutien des collègues dans les premiers moments de l'intégration permet à l'individu de se sentir intégré et va contribuer au **sentiment d'appartenance**. Dans le cas de la personne N7, ce soutien n'est pas perçu et nous pouvons constater qu'elle se sent exclue du service. Ce sentiment d'exclusion peut être un des facteurs explicatifs de son envie de quitter le service.

En ce qui concerne la clarté de rôle et la maîtrise de la tâche, les collègues sont des sources de soutien non négligeables dans le sens où ils sont disponibles pour répondre aux questions des nouveaux agents. Mais finalement, nos résultats semblent montrer un mécanisme qui n'avait pas été indiqué par le cadre d'analyse. La mobilisation du capital social semble se faire si les tactiques organisationnelles ou la recherche proactive d'information échouent. Il y a une logique derrière laquelle les nouveaux agents ont l'air de vouloir d'abord essayer de trouver l'information par eux-mêmes avant de se référer à quelqu'un d'autre.

En conclusion, nous pouvons considérer **l'hypothèse comme confirmée** en ce qui concerne **les aspects de maîtrises de la tâche, de clarté de rôle et de connaissance de l'organisation et de l'intégration sociale**. Cependant, rien ne semble dire que le capital social agisse comme une **force de rétention** chez les agents. En revanche, ne pas en percevoir peut inciter à quitter le service. **C'est donc l'absence de soutien qui est négativement lié au turn-over.**

Ces résultats confirment, en grande partie, la littérature scientifique existante. Tout d'abord, l'idée que le capital social permet aux individus d'accéder à de l'information dans un but de réduction de l'incertitude (Fang & Al, 2010) est soutenu. Les personnes bénéficient d'un capital mobilisable assez large, ce qui implique qu'ils n'ont pas de problème pour trouver de l'information lorsqu'ils ne la trouvent pas via les outils du SPW.

Nous pouvons aussi confirmer que lorsque du soutien est perçu par les individus, cela contribue à la création d'un sentiment d'appartenance (Fang & Al, 2010). Les nouveaux agents ont décrit leurs collègues comme étant accueillants, surtout à leur entrée en service, et cela a contribué en leur sentiment d'intégration sociale.

Par contre, l'idée que les collègues déjà « intégrés » vont témoigner de comportements proactifs mutuels peut-être nuancée (Ambrose & Schminke, 2009). En effet, cela semble ne s'appliquer que pour l'intégration sociale des premières périodes suivant l'entrée en service. De plus, en ce qui concerne les tactiques de recherche de l'information, les collègues ne montrent quasiment pas d'aide proactive. C'est au nouvel intégré d'aller chercher cette information, et non pas le collègue qui lui amène.

Ensuite, nos résultats donnent aussi du crédit à la littérature qui suggère que des réseaux organisationnels transversaux impliquent des **connaissances plus poussées de l'organisation** (Fang & Al, 2010). Nous pouvons le constater avec les personnes du service des ressources humaines qui sont obligées de travailler de manière transversale et qui estiment avoir une connaissance poussée de l'organisation. En ce qui concerne les autres personnes, la constitution d'un capital transversal est sans doute plus difficile, car elles sont « cloisonnées » dans leur service, la connaissance de l'organisation est limitée à ce périmètre.

En revanche, nos résultats viennent contribuer à la théorie mobilisée, laquelle ne précise pas à quel moment est mobilisé ce capital social. La recherche de ce mémoire semble montrer qu'il y a des étapes particulières dans le processus de la recherche de l'information. Nous pouvons remarquer que les nouveaux agents vont d'abord tenter de trouver de l'information seuls avant de mobiliser leur capital social. Cela peut s'expliquer par le fait que les outils du SPW sont complets, accessibles et variés et incitent à leur mobilisation avant de se référer au capital social.

4.3.2. L'impact du soutien du supérieur hiérarchique

Le cadre d'analyse suggère que **l'implication et le support de supérieur, considéré comme un modèle de rôle, aura un impact sur la clarification de rôle et la maîtrise de la tâche. De plus, il aura aussi un impact sur le turn-over.** Le supérieur peut être considéré comme un modèle de réussite dans l'organisation. De plus, c'est cette personne qui définit les rôles, mais aussi les tâches qui y sont associées (Weiss, 1997 ; Bauer & Green, 1998). Son

implication a un impact sur les nouveaux agents, leur engagement et la satisfaction éprouvée à l'égard de leur travail (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011).

La confrontation des expériences positives et négatives avec le supérieur hiérarchique nous permet de valider l'hypothèse. Cependant, il faut nuancer cette validation : la présence d'un soutien du supérieur hiérarchique n'a pas l'air marquante chez les nouveaux agents et ce sera surtout l'absence de supérieur qui aura le plus d'impact.

L'hypothèse doit être nuancée car, selon nos résultats, c'est l'absence de soutien de la part du supérieur qui aura de l'impact sur les nouveaux agents.

Lorsqu'il y a perception **du soutien du supérieur**, rien ne semble indiquer qu'il a une influence différente des autres acteurs (9/12). En effet, le supérieur direct semble être une ressource comme une autre pour les nouveaux agents. Qu'il soit un collègue ou le supérieur, le soutien est décrit de la même façon : il est disponible, ouvert et accessible. Cela peut s'expliquer par la proximité, entre les supérieurs et les agents dans le secteur public, qui permet d'effacer les barrières hiérarchiques.

En revanche, **l'absence de soutien** de ce supérieur est marquée par des impacts négatifs sur les personnes. Cela se caractérise par un manque de **clarté dans le rôle** et par l'absence de **force de rétention**. Par exemple, la personne A2 estime que le soutien du supérieur hiérarchique était quasiment inexistant et, pendant longtemps, elle n'a pas su quel était son rôle dans le service. Dans la même veine, la personne A1 estime que le supérieur hiérarchique n'a pas été clair avec elle sur son avenir dans le service et n'était pas digne de confiance. Aujourd'hui, cette personne n'est plus motivée et ne se sent pas impliquée par la vie du service, ce qui explique son désir de partir. Il en va de même pour le participant N7.

Par contre, contrairement à l'intuition théorique, le supérieur ne peut pas être considéré comme **un modèle rôle** pour les agents et nous ne pouvons pas valider cet aspect à cet égard. Aucune personne ne considère son supérieur comme un modèle à suivre ou un mentor informel. Ce seront surtout les collègues directs qui auront ce rôle. Ceci peut s'expliquer par le fait que les collègues directs sont ceux qui partagent souvent le même bureau et la même tâche que le nouvel intégré et avec qui ce dernier partagera le plus de moments. Cette proximité induite par la compartimentation des bureaux implique que, naturellement, toute les

questions sont posées en premier lieu au collègue direct. A force, une relation de « mentor » naît naturellement entre les acteurs.

Lorsque nous comparons nos résultats à la littérature scientifique existante, nous pouvons constater deux choses. Premièrement, la littérature suggérant que le supérieur hiérarchique a un impact sur la clarté de rôle est supportée (Ambrose & Schminke, 2009). Lorsqu'une personne n'a pas eu la définition de son rôle par son supérieur, elle est restée avec des incertitudes qu'elle a dû pallier proactivement.

Deuxièmement, la littérature proposant que les supérieurs agissent comme des mentor ou, du moins, comme des modèles de rôle, n'est pas supportée par nos résultats (Weiss, 1997). Nous avons vu que les agents vont surtout se tourner vers leurs collègues directs, aucune personne n'a fait référence à son supérieur comme mentor ou modèle à suivre.

4.3.3. L'impact de la justice globale

Le cadre d'analyse suggère que **les perceptions de justice globale peuvent modérer la relation entre les mécanismes sociaux et les dimensions de socialisation**. Le nouvel agent qui ne connaît pas assez un environnement va utiliser des perceptions de justice pour guider ses comportements, ses attitudes et ses choix (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011).

Un certain nombre d'aspects « injustes » ressortent chez tous les répondants et impactent **le turn-over** (12/12). Ce sont des aspects typiquement liés à des spécificités du secteur public. Nous pouvons constater que les perceptions de justice négative éclipsent des aspects « justes » dans l'organisation et peuvent potentiellement rendre difficile l'utilisation d'heuristiques basées sur la justice globale comme force dans la socialisation. Par exemple, le contrat à clause résolutoire peut pousser les individus à considérer d'autres pistes d'évolution qu'au SPW, car les personnes concernées se sentent en danger permanent et veulent mettre toutes les chances de leur côté pour assurer une certaine sécurité. De même, les distinctions faites entre les niveaux et statuts limitent les perspectives d'évolution et les poussent à penser leur avenir, encore une fois, en dehors de leur service.

Par contre, un cas particulier nous pousse à valider cette hypothèse. Nous avons véritablement l'exemple d'une personne qui utilise ses perceptions de justice au sein du SPW pour essayer de façonner son expérience et sa socialisation dans le secteur public. La répondante N7 utilise ses perceptions de justice afin de déceler un minimum **de soutien**

social. Elle trie les personnes de son département et, en fonction de ses impressions, elle va choisir les personnes qu'elle estime les plus à même de l'aider. Mais ce n'est pas tout : elle les utilise également comme **force de rétention** dans le secteur public. Elle se base sur les impressions et les échos qu'elle a récoltés des autres services qui lui paraissaient plus justes pour essayer d'en trouver un autre et ne pas perdre sa place dans le secteur public.

Au vu des perceptions récoltées, nous pouvons valider, mais aussi compléter l'hypothèse. Lorsque cela est nécessaire, les personnes peuvent utiliser la perception de justice comme mécanisme social d'intégration. De plus, les perceptions de justice peuvent agir comme des forces de rétention chez les acteurs : des perceptions positives vont diminuer les risques de turnover, tandis que des perceptions négatives vont les renforcer.

En ce qui concerne la littérature sur la justice organisationnelle, nos résultats confirment et complètent la littérature scientifique existante (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). En effet, nous avons le cas d'une personne qui utilise des heuristiques de justice à des fins de constitution d'un capital social dans une situation d'extrême incertitude. Cependant, cela ne se limite pas aux mécanismes sociaux et la perception de justice globale peut aussi être liée à une diminution des risques de turn-over. Effectivement, nous avons le cas d'une personne qui utilise ses perceptions de justice comme moyen de rétention au service public en se basant sur les dires d'autres agents qui affirment que les situations sont plus équitables ailleurs.

Conclusion

L'intégration à une nouvelle organisation est un processus complexe comprenant des enjeux et sujet à des antécédents variés. Parmi ces antécédents, nous avons délimité trois catégories de facteurs explicatifs qui, tout le long de la recherche, ont guidé et structuré ce mémoire. La recherche a porté sur l'intégration des nouvelles recrues au SPW, soit une organisation du secteur public. Comparativement au secteur privé, l'étude de la SO y est moins abondante et tout aussi importante du fait des défis auxquels font face les services des ressources humaines et le management. C'est ainsi que nous nous sommes posé la question de recherche suivante : **« Quels sont les impacts des facteurs individuels, organisationnels et sociaux de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues du secteur public ? ».**

Afin de répondre à cette question de recherche, trois grandes hypothèses générales ont été formulées sur base de la littérature existante. La méthodologie adoptée pour mener la

recherche est qualitative afin d'investiguer en profondeur le sens donné au discours des acteurs. Pour se faire, des entretiens semi-directifs avec douze personnes du SPW ont été menés et soumis à une analyse thématique (Paillé & Muchielli, 2012). Celle-ci nous a permis d'ajouter une part d'induction dans notre recherche en identifiant, dans les discours des acteurs, des thèmes qui n'avaient pas pu être anticipés sur base de la littérature examinée. Cette méthode a permis de mettre en lumière des résultats intéressants sur la SO dans le contexte du secteur public. Grâce à ces résultats, nous avons des éléments de réponse à notre question de recherche.

Tout d'abord, nous pouvons noter l'impact qu'a un parcours d'intégration institutionnalisé sur les nouveaux agents. Ce parcours permet de créer un moment qui est consacré à une catégorie précise de personnes. Les nouveaux agents sont entre eux et ce moment qui leur est dédié permet de créer une dynamique marquant le début de l'intégration au service public. Ces périodes d'accueil ne permettent pas de devenir un expert de la fonction publique ou encore de créer des réseaux sociaux profonds, mais ce n'est pas pour cela qu'elles ne sont pas utiles. En effet, ces journées sont une porte d'entrée à la fonction publique et permettent d'obtenir toutes les clés pour s'y intégrer et identifier les thèmes qui y sont importants. Ainsi, en revenant à sa fonction, le nouvel agent sait quoi ou qui consulter pour trouver des informations sur sa tâche ou sur le SPW.

On remarque qu'il y a une place laissée à la proactivité des nouvelles recrues dans leur intégration. L'importance de cette proactivité suggérée par la littérature scientifique (Lacaze, 2005, Almudever et al., 1999) peut être nuancée, car, ici, les comportements normalement proactifs sont considérés comme étant naturels. Nous pourrions dire que cela concorde avec les conclusions théoriques rapportant que, dans un contexte institutionnalisé, l'innovation de rôle n'est pas favorisée. Néanmoins, nous remarquons que certains agents ont dû faire des efforts proactifs plus importants que d'autres, alors que le contexte d'intégration reste institutionnalisé. À la suite de ce constat, nous pouvons suggérer que le degré de proactivité varie en fonction des besoins rencontrés par le nouvel agent. Dès lors, l'impact de la proactivité est multiple, mais aussi spécifique, en fonction des expériences d'intégration.

L'intégration sociale des nouvelles recrues est le fruit des rencontres suscitées par l'organisation ainsi que des comportements proactifs des nouvelles recrues elles-mêmes, qui

vont aller vers les autres pour s'intégrer socialement, mais aussi pour trouver des informations.

Une fois ce capital social constitué, les impacts de celui-ci sont nombreux. Nous avons pu remarquer que les personnes n'ont pas conscience de l'importance du soutien du supérieur hiérarchique dans leur intégration. Pourtant, l'absence de celui-ci a un impact qui semble assez important sur la clarté de rôle et sur le turn-over. Les difficultés, comme par exemple celle de clarifier son rôle, provoquées par une telle absence de soutien sont comblées par la proactivité de l'agent, ce qui lui demande de faire plus d'efforts durant sa SO.

Enfin, les perceptions de justice globale semblent avoir un impact considérable sur les dimensions de la SO. Ces impacts vont être positifs ou négatifs en fonction des perceptions de ce qui est juste ou injuste. Les perceptions de justice permettent aux individus de s'intégrer socialement, mais aussi de trouver des forces de rétention dans l'organisation. Les perceptions d'injustice, quant à elles, peuvent détériorer petit à petit l'image que la personne peut avoir du secteur public et peut même le pousser à envisager son avenir ailleurs.

La recherche a aussi pointé une situation particulière qui n'avait pas été anticipée par le cadre d'analyse : celle des agents contractuels. La plupart des nouveaux contractuels ne vont pas considérer leur emploi comme un emploi sur le long terme. Il y a un stress constant lié à la clause résolutoire qui pousse les individus à rechercher en permanence un nouveau travail. La classification des personnes en niveaux leur semble dépassée et restrictive. A cause de ces statuts, niveaux, etc., les perspectives d'évolution de carrière sont faibles et ne collent pas avec les ambitions des nouveaux agents. A peine entré dans le secteur public, le contractuel a déjà un pied dehors de son service, voire de l'organisation. Nous constatons que même des personnes ayant eu un parcours d'intégration positif semblent déjà usées du secteur public à peine plus d'un an après leur entrée en service.

Les résultats de la recherche présentée dans ce mémoire ont des implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Au niveau théorique, tout d'abord, nous pouvons soutenir l'idée que, dans un contexte institutionnalisé, la proactivité des nouvelles recrues est assez faible (Perrot, 2009). Dans nos résultats, les personnes éprouvent de réelles difficultés à citer des stratégies ou des comportements proactifs lorsqu'on leur pose la question. Pour elles, tout semble tellement naturel que rien ne leur vient en tête lorsqu'on leur parle d'efforts proactifs. Toutefois, pour confirmer la théorie dans son ensemble, il serait intéressant de trouver une

organisation du secteur public qui propose un parcours d'intégration strictement individualisé. Une telle étude de cas permettrait sans doute de mettre en lumière le rôle de la proactivité plus clairement.

Nous avons aussi relativisé les conclusions expliquant que les efforts proactifs sont mutuels dans la SO (Ambrose & Schminke, 2009), c'est-à-dire que les collègues vont autant faire des efforts pour intégrer le nouveau que celui-ci en fera pour s'intégrer. Il y a bien description, par les nouveaux agents, d'efforts de la part de collègues afin de les aider à s'intégrer socialement, mais, pour le reste, la proactivité des acteurs seniors semble assez faible. Nos résultats suggèrent plutôt que ce sont surtout les nouveaux agents qui doivent faire le pas et mobiliser leurs collègues. Pourtant, les membres organisationnels ainsi que tout l'entourage de la nouvelle recrue sont considérés comme acteurs à part entière d'une SO réussie (Ambrose & Schminke, 2009). Des études se focalisant sur le rôle des fonctionnaires seniors dans l'intégration des nouveaux agents pourraient être intéressantes pour le management public.

Nos résultats ne soutiennent pas les théories qui définissent le supérieur comme modèle de rôle que les nouveaux agents vont suivre (Weiss, 1997). Dans le contexte du secteur public, les nouveaux agents ne semblent pas réaliser les impacts du supérieur sur leur SO ni le considérer comme un modèle. Ici, le modèle de rôle est attribué aux collègues. Ceci étant dit, les résultats semblent marquer l'importance de l'absence de soutien du supérieur dans la SO. En effet, il semblerait que lorsque ce soutien est absent, la clarification du rôle n'est pas évidente et les forces de rétention sont minimales. L'influence du supérieur hiérarchique dans le contexte du secteur public semble encore avoir des choses à nous révéler et les constats établis dans la littérature du secteur privé ne paraissent pas s'y appliquer. Des nouvelles recherches approfondissant l'étude du rôle que jouent les supérieurs en contexte de socialisation organisationnelle semblent cruciales à l'avenir.

Concernant les résultats relatifs à la justice globale, les conclusions selon lesquelles ces mécanismes interviennent dans les mécanismes sociaux ont été nuancées (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2011). Nos résultats viennent enchérir la théorie, car ils montrent nettement l'impact direct de la justice globale, par exemple sur le turnover. Il serait intéressant de mener des investigations plus approfondies sur les impacts de la justice globale et de ses perceptions sur les domaines de socialisation dans le contexte du secteur public. Les études pourraient

approfondir les antécédents qui influencent ces perceptions de justice, mais aussi définir comment se passe la mise en place de ce processus particulier.

Au niveau méthodologique, les choix qui ont été posés présentent des forces, mais aussi quelque faiblesses (Barlatier, 2018). L'étude de cas au sein de la DRH du SPW nous a permis d'avoir un accès privilégié à des données de qualité pour notre étude, lesquelles auraient été difficilement récoltables via une autre méthode. De plus, la démarche qualitative a permis de laisser une place importante à l'acteur et à son discours, permettant de laisser entrevoir des résultats sans doutes difficiles à recueillir au travers d'une démarche quantitative (Barlatier, 2018, Lacaze, 2005). Néanmoins, comme la recherche ne porte que sur un cas, le caractère généralisable de ses résultats devrait être confirmé à partir d'études quantitatives à plus grande échelle (Barlatier, 2018). D'ailleurs, une des difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire est qu'un questionnaire était prévu au sein même du SPW afin de mesurer les indicateurs de socialisation chez les nouveaux agents et de récolter ce type d'avis à grande échelle. Cependant, la crise sanitaire du COVID-19 n'a pas permis de déployer le questionnaire comme voulu. Dans le futur, mener une enquête quantitative et à large diffusion sur base de ces trois catégories de facteurs permettrait d'avoir une vision complémentaire sur le sujet.

Pour finir, au niveau pratique, le mémoire suggère quelques recommandations à l'attention des services de gestion des ressources humaines dans le secteur public. Les supérieurs hiérarchiques ne semblent pas avoir le rôle de modèle pour les nouveaux agents. L'impact que peut avoir cet acteur particulier durant l'intégration de nouveaux agents n'est pas à négliger. Nous pouvons proposer à ces supérieurs des formations leur apprenant à reprendre ce rôle de modèle. Un autre aspect à prendre en compte pour les ressources humaines sont les aspects de justice organisationnelle. Certains aspects considérés comme « injustes » détériorent l'expérience des nouveaux agents et peuvent avoir des effets considérables sur la manière dont ils perçoivent le secteur public. Quant aux aspects positifs, ils peuvent servir de force de rétention pour les personnes qui les perçoivent. De ce fait, il conviendrait de cibler et de mettre en avant ces aspects positifs lors de l'intégration. Compte tenu des résultats, il semblait nécessaire de s'adresser aux (futurs) nouveaux agents en ce qui concerne la proactivité. Les comportements proactifs sont efficaces pour assurer toute une série d'enjeux propres à l'individu. L'organisation ne pourra jamais répondre entièrement aux besoins d'une personne et c'est pourquoi il ne faut pas négliger ces efforts proactifs.

Bibliographie APA

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Almudever, B., Croity-Belz, S., & Hajjar, V. (1999). SUJET PROACTIF ET SUJET ACTIF : DEUX CONCEPTIONS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE. *L’Orientation Scolaire et Professionnelle, Institut National d’étude Du Travail et d’orientation Professionnelle (INETOP-CNAM)*, 28(3), 421–446. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00982727>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker’s Guide to the Socialization Literature. *Oxford Handbooks Online*, 421–446.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.
- Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen, France: EMS Editions.

- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72–83.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring. *Administration & Society*, 39(6), 719–739.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. : A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516. Retrieved from https://www.academia.edu/10221433/Organizational_socialization_A_new_theoretical_model_and_recommendations_for_future_research_and_HRM_practices_in_organizations
- Deltour, F. & Sargis, C. (2010). L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME. *Systèmes d'information & management*, volume 15(1), 9-34. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2010-1-page-9.htm>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.
- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 87(1), 3.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2010). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152.

- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433.
- Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4(3), 213–233.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453–474.
- Hatmaker, D. M., Moyson, S., & Raaphorst, N. (2016). Organizational Socialization. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–7.
- Hatmaker, D. M., Park, H. H., & Rethemeyer, R. K. (2011). Learning the Ropes: Communities of Practice and Social Networks in the Public Sector. *International Public Management Journal*, 14(4), 395–419.
- Heimann, B., & Pittenger, K. (1996). The Impact Of Formal Mentorship On Socialization And Commitment Of Newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 8(1), 108–117. Retrieved July 31, 2020, retrieved from www.jstor.org/stable/40604092
- Historique | Service Public de Wallonie. (n.d.). Retrieved April 20, 2020, from <https://spw.wallonie.be/historique>
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustment to organization. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464.
- Klemme Larson, R. E., & Bell, A. A. (2013). Newcomer Adjustment Among Recent College Graduates. *Human Resource Development Review*, 12(3), 284–307.

- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9.
- Lacaze, D. L. (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*, 1–20. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/281077235_Vers_une_meilleure_comprehen_sion_des_processus_d'integration_Validation_d'un_modele_d'integration_proactive_des_nouveaux_salaries
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 685.
- Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–223.
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employee and employer: Implications for employee socialization, leaders, and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp.226-252). Oxford : Oxford University Press.
- Louis, M. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomer relationships : the rôle of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610–627.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874.

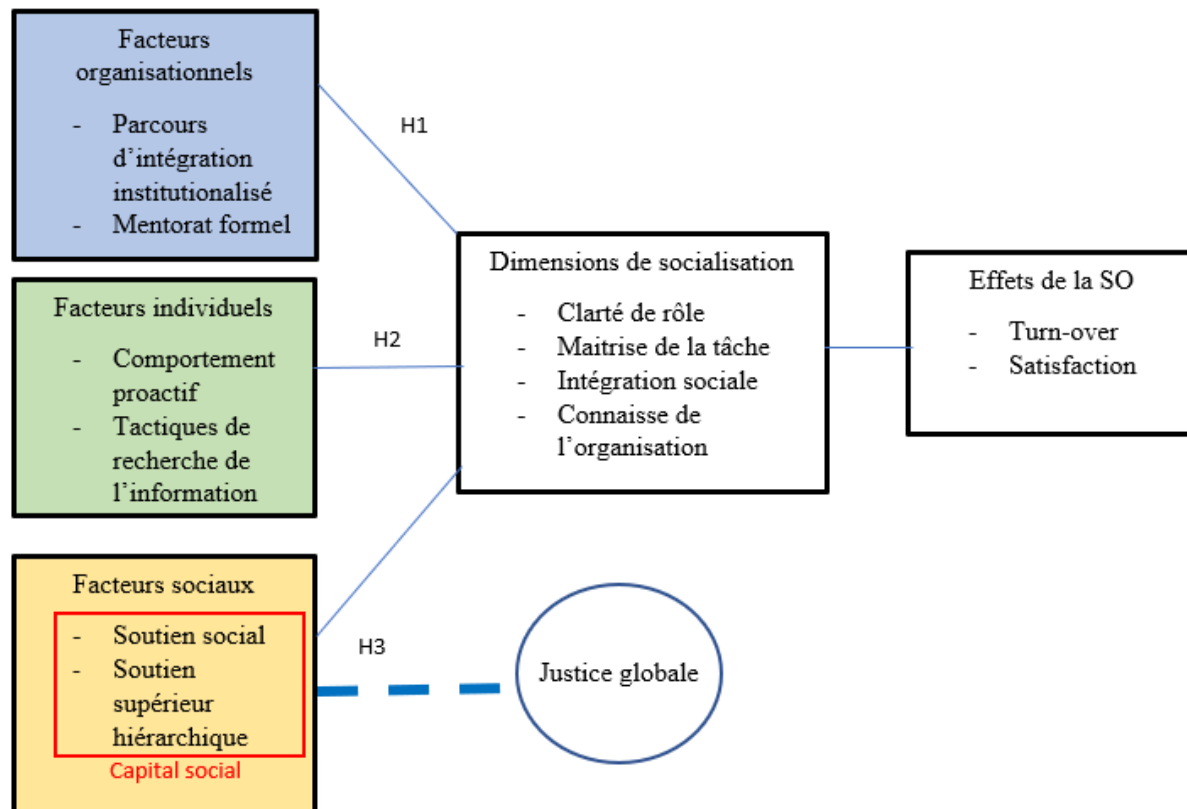
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin. doi:10.3917/arco.paill.2012.01.
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management International*, 13(4), 115–127
- Richebé, N., El Akremi, A., & Nasr, M. I. (2011, October). *Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues : test d'un modèle interactionniste en méditation modérée*, 1–17. Presented at the 22ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Marrakech, Morocco. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/273123696_ROLE_DE_LA_JUSTICE_ORGANISATIONNELLE_DANS_LA_SOCIALISATION_DES_NOUVELLES_RECRUES_TEST_D'UN_MODELE_INTERACTIONNISTE_EN_MEDIATION_MODEREE
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48–61.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36–46.
- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426.
- Schott, C., van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2015). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583–610.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A SOCIAL CAPITAL THEORY OF CAREER SUCCESS. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.

- Settoon, R. P., & Adkins, C. L. (1997). Newcomer Socialization: The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family Members. *Journal of Business and Psychology*, 11(4), 507–516. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/25092569?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- Service Public de Wallonie. (n.d.). Direction des Ressources humaines. Retrieved April 25, 2020 from <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/departement-du-support-de-la-fonction-publique-regionale/direction-des-ressources-humaines>
- Service Public de Wallonie. (n.d.). Historique. Retrieved April 25, 2020 from <https://spw.wallonie.be/historique>
- Service Public de Wallonie. (n.d.). Organigramme SPW Secrétariat Général. Retrieved April 30, 2020 from <https://spw.wallonie.be/organigramme-spw-secr%C3%A9tariat-g%C3%A9n%C3%A9ral>
- Service Public de Wallonie. (n.d.). SPW Secrétariat général. Retrieved April 25, 2020 from <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/service-public-de-wallonie/spw-secretariat-general>
- Service Public de Wallonie. (n.d.). Statutaire, contractuel, mandataire ? Retrieved april 25, 2020 from <https://spw.wallonie.be/statutaire-contractuel-mandataire#:~:text=Quand%20il%20n'est%20pas,personnel%20sous%20contrat%20de%20travail.>
- Tuttle, M. (2002). A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66–90.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017) Manuel de recherche en sciences sociales. (DUNOD éd.). Paris : DUNOD (Paris (Malakoff).
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. [Working papers](#) 960-77., Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1721.1/1934>

Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 89–105.

Annexes

Annexe 1 : Design de recherche



Annexe 2 : Guide d’entretien

Cette annexe présente le guide d’entretien, chaque couleur correspond à une catégorie de facteurs du cadre d’analyse :

Introduction

Bonjour, je m’appelle Raphaël Gerday, étudiant stagiaire à la direction des ressources humaines du SPW. Avant de commencer, je tiens à vous rappeler le thème de mon mémoire, j’étudie l’intégration des travailleurs au sein du service public, c’est pourquoi nous vous avons contacté, car votre profil correspond à ce que je recherche pour mener à bien ma recherche.

En tant qu’étudiant à l’Université catholique de Louvain, je suis tenu par un devoir de discrétion, votre identité ne sera pas communiquée, l’enregistrement de l’entretien ne sera pas partagé non plus.

Présentation

Depuis combien de temps êtes vous au SPW ?

Dimension	Question	Sous question
Parcours d’intégration	Comment s’est déroulée votre intégration ?	Quelles ont été les expériences négatives et positives ? Quelque chose vous a marqué en particulier ?

	Qu'est-ce qu'a entrepris l'organisation pour votre intégration ?	Comment l'organisation a abordé votre intégration ? Quelles sont les informations que vous avez reçues ? Comment l'organisation vous a aidé à vous intégrer ? Que pensez-vous du parcours d'intégration en général ?
Mentorat	Avez-vous été suivi par un mentor ?	Si oui ; Comment s'est déroulé votre expérience avec celui-ci ? Si non ; auriez-vous aimez en avoir un et pourquoi ?
Comportement proactif	Qu'avez-vous fait pour vous intégrer ?	Quelles ont été vos pratiques/tactiques personnelles pour vous intégrer dans l'entreprise ?
		Qu'est ce que vous avez fait pour vous intégrer auprès des autres collègues ?
		Qu'avez-vous dû apprendre par vous-même ?
Tactiques pour la recherche d'information	Quelles sont vos tactiques pour combler un manque d'information ? Répondre à vos question ?	Par exemple, quand vous ne savez pas comment faire quelque chose ou qui contacter pour un sujet précis :

		Quels sont les outils que vous mobilisez ? A quel moment est-ce que vous vous référez aux autres ? De quelle manière allez vous chercher de l'information ?
Accès à du capital social	Quels sont vos différents réseaux au sein de l'organisation ?	Vos amis ? Vos personnes de contact ? Les personnes clés ? Les personnes disposées à vous aider ?
Soutien social	Comment vos collègues vous ont aidé à vous intégrer ?	Avez-vous eu des difficultés pour vous intégrer socialement ?
	Comment vos supérieurs vous ont aidé à vous intégrer ?	Comment pouvez-vous me décrire vos relations avec vos supérieurs au départ ?
Justice organisationnelle	Quelle est votre perception de justice au sein de l'organisation ?	Quels sont les aspects justes et injustes dans le parcours d'intégration ? Avez-vous le sentiment que toutes les nouvelles recrues reçoivent des chances égales de s'intégrer et de progresser dans l'organisation ?
Clarté de rôle	A quel point votre rôle dans	Que faites-vous au quotidien / en

	l'organisation est clair aujourd'hui ?	général ? Quelles sont les aspects encore ambiguës de votre rôle ? Comment comptez-vous y répondre ? Y a-t-il des dimensions de votre travail que vous ne maîtrisez pas encore complètement ?
Maitrise de la tâche	A quel point pensez-vous maîtriser votre tâche ?	Êtes-vous à l'aise dans la pratique de votre tâche ? Expliquez Quels sont les aspects que vous maîtrisez le mieux/le moins et comment pouvez-vous l'expliquer ?
Intégration sociale	Pouvez-vous me parler de votre intégration sociale ?	Comment s'est déroulé cette intégration au niveau social ? A quel point vous sentez-vous intégré ? Participez-vous à des activités extraprofessionnelles avec vos collègues : dans le contexte de l'organisation ? En dehors de l'organisation ?

		Avez-vous le sentiment de faire partie d'une sorte de famille (professionnelle) au travail ?
Connaissance de l'organisation	Que pouvez vous me dire sur l'organisation ?	Personnellement, avez-vous le sentiment que ces connaissances sont suffisantes ou, au contraire, que vous en savez peu sur votre propre organisation professionnelle ?
	Comment avez-vous acquis ces connaissances ?	Par quel moyen ? Via l'organisation ? Via vos collègues ? Ou par vous-même ?
Effets distaux	Quel est votre niveau de satisfaction aujourd'hui ?	Par rapport à votre service ? Par rapport au service public ?
	Quels sont vos ambitions professionnelles ?	A court / moyen et long terme ? Quelles sont vos ambitions dans le service public ? Comment envisagez vous votre carrière dans votre organisation ? / dans le service public ?

Annexe 3 : Exemple de tableaux analytiques

Cette annexe présente l'exemple des tableaux analytiques d'une catégorie de facteurs. Cette manière de procéder a été appliquée pour l'ensemble des aspects du cadre d'analyse. Par souci d'équilibre, nous nous limiterons ici à montrer le cas des facteurs organisationnels.

Annexe 3.1. : Analyse Parcours d'intégration – Nouveaux (N)

Parcours d'intégration – Nouveaux (N)	
N1	« On a eu plein de trucs, c'est-à-dire le premier jour, on est arrivé, on a une réunion avec toute l'équipe donc je pense qu'ils avaient prévu un côté donc on a mangé un cake et on a bu un café tous ensemble et c'était sympa pour détendre l'atmosphère. Il y avait une matinée où on était dans nos bureaux, on devait lire, se mettre à niveau puis, à midi, on a eu la sorte de réunion, puis la journée était finie. » « On nous a donné plein de documents pour nous lancer avec des informations sur les logiciels qu'on utilise, enfin qui sont utilisés dans la direction. » « ... et puis pas longtemps après, on a eu l'accueil de tous les nouveaux du SP, ouais c'était vraiment l'accueil général, c'était une matinée, une demi matinée, puis on a une journée d'accueil spécifique au secrétariat général et je pense que c'est cette journée là qu'on a été voir le Parlement wallon, ou alors c'était la journée avec tout le monde j'arrive plus à savoir, et puis on a eu il y a pas si longtemps, fin novembre, il y a un gros mois, on a eu la, on a une journée spécifique de formation où les formations touchent un peu à tout, c'est tout nouveau apparemment, on était dans les premiers, on est peut-être le 2e groupe d'arrivants d'avoir ça, c'était intéressant d'avoir ça. Y a d'abord eu le marché public, puis les finances publiques, ça rentre pas trop dans les détails, mais ça permet à ceux qui ne connaissent rien d'avoir un premier contact. Mais bon, ça, ça arrive assez tardivement, peut-être 2-3 mois ou 3 ou 4 mois qu'on était là, donc cette journée là elle était un peu un peu inutile. C'était très bien que ça existe, mais c'était un peu fort condensé parce que leur, sur les marchés publics, on avait eu les formations poussées pour se mettre à niveau et puis tout était trop en surface et ce qu'on disait il y a longtemps, c'est que cette journée-là, elle serait mieux en semaine. Pourquoi ? Pour que tu aies le temps de bien voir tous les aspects de la fonction publique,

	pour que tout le monde comprenne mieux tout ce que cela implique, et pas seulement sur ce que toi tu travailles, il y a plein de boîtes privées où t'as une semaine d'accueil et tu te dis justement pourquoi là ils font juste une journée et puis 2 ou une autre journée plic ploc. C'est pourquoi attendre justement un mois en plus pour faire des journées d'accueil, une vraie semaine concentrer les accueils sur tous les 2 mois, tu ferais une semaine tous les 2 mois pour les nouveaux, ça serait pas la mort, donc voilà. » « L'information des marchés publics pendant 3 jours donc assez assez poussé, à l'UAP et ça ça nous a permis de comprendre mieux ce qui se passe autour de nous parce que ça nous demande des connaissances particulières. » « On a fait des formations sur les marchés publics, donc ça, ça a vraiment été ça, on l'a tous fait, on a fait une formation sur la gestion de projet, une formation sur la gestion de projet aspect réunion, une formation sur la gestion des processus » « Ah oui on a une journée de département aussi ... Voilà, il y a une journée de département une fois par an, mais ça, ça tombait un peu par hasard, c'était quand nous on était arrivé ... Alors on a une journée d'accueil du SG le 15 octobre donc c'était quand même un mois et demi au final après ... On avait une information sur le selor justement le 4 octobre ... Ah on a eu l'accueil des nouveaux arrivants du secrétaire général le 18 novembre ... Alors que j'étais arrivé en septembre voilà ... Ouais voilà donc 2 mois et demi ... Et la formation initiale, on a eu le 4 décembre, donc tu vois, on a quand même eu des décalages quand même assez significatifs quoi ... » « Y'en a qui sont intéressantes mais y'en a qui sont quand même un peu inutiles ». « mais c'est vrai que parfois t'as des informations que toi tu sais parce que tu les as vu dans tes études ou voilà, t'es plus intéressé par tel sujet, mais d'autre part, tu as des informations que toi tu sais parce que t'as parlé avec les autres, mais tu sais pas forcément les détails aussi, tu vois, enfin sur le selor, on nous a parlé beaucoup, mais la séance du 4 octobre je pense on a été au SG pour nous expliquer comment ça fonctionnait, bah c'était plus pour formaliser et être sûr qu'on avait tout compris, mais ça c'était assez tard aussi. »
N2	« Mais moi j'ai déjà eu le parcours d'intégration, le village tomorrows et j'en avais fait une bien avant, mais je ne sais plus c'est quoi, c'était la com je crois et ça c'était un peu moins intéressant. La matinée, on a fait des petits jeux ou quoi avec tous

ceux qui étaient présents et moi, du bureau ici, j'étais le seul, il y avait des gens qui étaient du Sud de la province de Luxembourg, il y avait des gardes forestiers, des trucs ainsi, c'était vraiment tout le monde et c'était pas quelque chose qui m'a spécialement aidé dans mon intégration, que le village tomorrows à la fin, je sais pas si tu connais, un peu le principe. Là, c'est vrai que c'était bien, tu avais les postes et là tu pouvais poser des questions, c'était plus enrichissant que la première journée, puis c'est des trucs sur la carrière, sur les congés, mais sinon, à part ce truc-là, on reçoit le fascicule quand t'arrives, tu te démerdes. »

« Et voilà tu vois, il y a des trucs ça date de 2014 et je sais pas si ça a changé depuis les congés et tout ça, si t'es malade certificat envoyé ... » « Il y a tellement d'informations que parfois, pour trouver une info, ça se noie un peu dans la masse »

« Euh je suis arrivé chez la directrice en face, qu'est-ce qu'on a fait le premier jour, je ne me rappelle plus, bah j'ai eu mon matériel, je sais plus si c'est le premier ou le 2e jour où le service informatique est venu installer mon PC, c'était dans les premiers jours ouais ça a été assez vite, **j'ai été étonné**. J'ai eu des documents à lire, puis j'ai été assez vite dans le bain en fait, on m'a vite donné des octrois analysés à étudier et puis voilà, j'encodais tout et puis voilà, y **avait mes collègues qui venaient vérifier, inventer, donner des certificats**, ils venaient vérifier, mais c'est vrai **que j'étais assez vite lâché dans le bain, mais c'est comme ça qu'on apprend le mieux**. »

« j'étais déjà présenté et quand je suis revenu ici, on a refait le tour une fois et c'était tout. »

« par contre, en parlant du village tomorrows, franchement je crois que c'est un truc à faire pour tous les nouveaux, c'est sympa. La première journée, on avait visité le Parlement tout ça, c'était sympa, mais c'était un peu plus folklorique, là c'est vraiment le chef ultime. C'était aussi intéressant de voir le Parlement en y repensant, surtout que c'est pas quelque chose que tu peux y aller les mains dans les poches, c'est quand même un bâtiment officiel, t'as quand même certaines règles à respecter. »

« Moi, cette journée-là, c'était fin novembre/mi-novembre justement, quasiment juste après mon arrivée le 24 novembre, ça faisait 2 semaines que j'étais là, c'est vraiment tombé juste, c'est vrai que si j'étais arrivé un peu après il faut recommencer de 0 et je crois que c'est tous les 3 mois-4 mois ces journées. » « Ah bon, par contre, ma collègue qui est là, elle a été bien après... »

	« C'est ça que je voulais m'inscrire au cours et c'est un peu grâce aussi au village Tomorrow où ils ont parlé des formations... Ça m'a permis de voir un peu plus, si tu as des questions tu peux les poser. Après je dirais que le village, tu ne devrais pas l'avoir le premier jour parce que tu connais rien du tout de ce qu'ils vont parler, mais quand t'as quelques semaines d'ancienneté, t'as pu déjà voir le système, discuter avec des collègues, tout ça, et là tu peux directement poser des questions à la personne concernée. Le fisc pour l'ancienneté pécuniaire avant le village tomorrows, j'avais déjà envoyé un mail à l'adresse générique barémique, j'avais encore une question et j'ai pu la poser sur place directement à la personne et t'as directement la réponse, que si tu envoies encore un mail, tu ne sais pas quand il va être traité et ça prolonge encore les délais qui sont parfois assez longs. »
N3	« Alors super bien, les gens étaient vraiment très avenants, on m'a présenté les personnes le jour où je suis arrivée, on m'a expliqué un petit peu tout ce qui se faisait ici et donc voilà, l'intégration chaleureuse. » « en octobre, il y a eu un parcours d'intégration organisé par la région wallonne qui se divise en séries de formations, enfin quand je dis "formations", je veux dire il y a des journées sur des thèmes un peu plus ludiques, par exemple y avait une journée avec des jeux sur la région wallonne, on apprenait à connaître les autres personnes, en groupe on faisait un quiz, donc ça y avait vraiment une forte, ça marque une forte d'appartenance à la région wallonne tous ces jeux. Ensuite, il y a eu une 2e journée, on a visité la bibliothèque, visité les différents bâtiments et la 3e que je vais avoir qui vont se décliner en une série de formations et ça c'est vraiment le parcours d'intégration que la région wallonne met en avant, mais sinon, interne un parcours d'intégration avec les collègues, y a pas vraiment, c'est plus à l'échelle de la région, mais c'est pas les collègues ni les directeurs qui mettent en place. » « C'est ce que je pensais déjà avant, c'est que la région wallonne met en avant une image fort familiale, on a vraiment une appartenance en travaillant à la région wallonne, on est vraiment une grande famille, vraiment une grande synergie et ça c'est ce qui ressort vraiment. Et puis dans ces journées d'intégration, on montre aussi tous les bienfaits de travailler à la région, tous ces avantages aussi qui sont ressortis et voilà, le fait qu'il y ait aussi une diversité de métiers, qu'on se rend pas vraiment compte quand on travaille dans l'administratif, mais y a vraiment une série de métiers qui font partie de la région et ça, c'est vraiment super intéressant. »

	« Et du coup, la première journée, comme je t'ai dit, c'était déçue une personne qui était venue parler de son métier, et donc ça c'était intéressant parce que voilà, ça permet de voir qu'il y a vraiment une diversité au sein de la région wallonne, de par les activités et les métiers, il y a une très grande richesse. La 2e journée, c'était des informations relatives à la bibliothèque et ça c'est aussi intéressant. La 3e journée, ce sont des formations et ça c'est intéressant aussi d'un point de vue connaissance générale, on va avoir une formation, je pense, sur le budget, sur le fameux règlement d'grp. Tu vois, une série d'informations globales pour pouvoir s'y retrouver dans son travail, avoir une vue d'ensemble sur différents principes. Donc voilà, 3 journées dans le cadre de cette intégration qui sont au final différentes, mais qui ont voilà chacune leur utilité. » « Je pense que c'est toujours ce qu'il se fait, je n'ai jamais entendu qu'on faisait des journées d'intégration propres service où on m'aurait fait faire chaque bureau, on m'a présenté les personnes avec chaque fonction »
N4	« Ça s'est bien passé » « c'était assez sympa, puis on a fait tout le tour des bureaux, on s'est présentés, tout le monde s'est présenté. Là, L'accueil était vraiment sympathique, c'est partout et le même jour, en fin de journée, on s'était tous rassemblés, tout le service, la chef avait fait de la mousse au chocolat, la directrice avait amené le jus de pommes de son jardin. Le premier jour, je me suis dit que l'administration, c'était vachement sympa » « Qu'est-ce qui a été mis en place ? Pas tellement grand chose parce que ce sont des choses qui sont faites plutôt naturellement, peut-être pas ailleurs dans d'autres services quand j'entends d'autres personnes parlaient en formation et cetera » « La première journée, c'était le truc organisé pour l'ensemble des nouveaux du spw, donc ça c'était une journée où, si je me souviens bien, il y avait un déjeuner, puis au début il y avait un petit jeu où il fallait faire des puzzles, alors c'était sympathique, juste sympathique le début, puis l'après-midi, je trouve qu'ils avaient eu la bonne idée de faire visiter un peu les institutions, le Parlement, c'est vrai que c'était une bonne idée de le faire. À mon sens, je pense que c'est bien de voir l'ensemble des institutions pour lesquelles on travaille finalement parce que le Parlement de Wallonie, ils font les lois et nous on les applique, ils ont montré aussi, les lisant, mais naturellement n'est pas rentré. Par contre, ce qui est dommage, c'est

qu'ils ont dit qu'on allait visiter la bibliothèque, mais finalement non, mais juste passer devant le bâtiment et c'est un vieux bâtiment dégueulasse de Jambes, donc super, merci pour la visite. Mais non, cette journée-là, elle était sympathique, je pense que c'est une bonne idée de le faire, après on a eu un, c'était pas vraiment une journée, c'était plus une fin de matinée lunch qui était juste pour les gens du secrétariat général, donc là ce qui était sympa, c'est qu'on a rencontré Sylvie Marquie de plus près, elle était déjà venue la première journée la fédé minutes, elle a fait un petit discours, elle a dit qu'on a fait le bon choix, puis la partie, là on est vraiment rester à table avec elle, on a fait le tour de la table, on s'est présentés, c'était juste les gens du secrétariat général, donc c'était en plus petit comité et ça c'était une bonne idée de faire parce que ça montre qu'elle est à l'écoute de ses agents. On n'a pas encore pu participer, mais je crois qu'elles organisent des petits-déjeuners ponctuellement où les gens sont invités de façon plus ou moins aléatoire et où les agents peuvent directement faire part de leur problème de façon plus ou moins ouverte directement à la secrétaire générale parce qu'elle a dit que elle, elle a juste les retour des inspecteurs généraux et des directeurs quoi et pas des agents en particulier. Du coup je trouvais que ça, c'était vraiment intéressant de rencontrer la hiérarchie, de voir quelle est la vision du spw qui n'est pas toujours la même que de la hiérarchie en-dessous. C'était assez rassurant parce que parfois on peut avoir une mauvaise image du spw à l'extérieur, mais je crois que elle est assez rassurante, elle a une vision qu'elle n'est pas bête, qu'elle saisit tous les problèmes du spw et tout ce qu'il faut changer, tout en étant consciente que c'est un paquebot qui est difficile à manœuvrer avec plein de gens qui ne sont pas pour le changement. Nous, on a changé de bureau et tous les vieux au lieu, au-dessus de 45 ans, c'est un scandale de changer le bureau, moi je m'en fous. Après qu'est-ce qu'on a eu d'autre ? Il y avait une journée formation d'accueil salut après l'école, moi j'étais malade donc j'y suis pas allé, mais de prime abord ça avait l'air d'être, d'être pas grand-chose, il y avait un cours d'une heure 30 sur les marchés publics, mais 1h30 tu sais juste à quoi ça sert un marché public, mais c'est tout. Il y avait quoi d'autre ? Il y avait un truc sur le dpd et, de ce qu'on m'a dit, c'était juste une vidéo, ils auraient pu transférer la vidéo sur l'internet et c'était pareil. Il y a eu un truc sur la fonction publique, moi j'ai eu un cours de 30 heures sur la fonction publique donc ça ne m'intéressait pas vraiment d'y aller. Il y avait un autre truc et je ne sais plus c'est quoi, mais apparemment c'était une journée un peu inutile. Inutile parce que moi j'ai eu les cours de fonction publique et de marchés publics,, mais c'est vrai que si tu rentres dans l'administration qui se fait que tu n'as jamais eu ça c'est quand même assez important de savoir ce que c'est la fonction publique, présenter les droits, les statuts, les perspectives de carrière et tout ça, et donc c'est vrai que ça peut être intéressant, mais moi ça m'intéressait pas tant que ça, mais j'imagine que je vais devoir la refaire parce que c'est obligatoire si on est malade, mais du coup, je vais peut être la faire dans 6 mois, mais une formation d'accueil dans 6 mois

	c'est pas génial et pareil pour notre truc, mais là c'était encore une journée d'accueil mais qui est organisée par les ressources humaines, on avait été invité mais je pense qu'on avait des réunions ou je sais plus quoi, il ne savait pas y aller et là aussi on va être réinvités dans quelques mois, ça serait une journée d'accueil dans quelques mois quoi.»
N5	« Passé le premier jour, la chef m'attendait et donc je suis monté. Elle a fait le tour des couloirs pour me présenter et donc j'avais une personne de référence vers qui je pouvais me tourner pour le travail en général, pour avoir des conseils, pour un peu me coacher. » « Sinon, ce qui est mis en place ici dans notre service, c'est que, en général, les nouveaux arrivés font une petite fête, un moment d'accueil et donc on vient avec un petit déjeuner, une tarte, un goûter, n'importe et on mange un morceau ensemble, toute l'équipe en fait, c'est celui qui arrive qui organise quoi pour faire connaissance avec tout le monde. Alors qu'est-ce qu'on fait encore un peu plus, pas vraiment de l'intégration, mais pour vraiment se connaître tous et du coup moi ça m'aide » « C'était intéressant parce qu'il y a toute une série de choses qu'on apprend sur le fonctionnement du spw. Maintenant, il y avait une journée un peu plus théorique où là y'avait, je sais plus, 4-5 thèmes différents, où là c'était vraiment une personne différente qui venait la journée on soit était intéressante et ce que les personnes disaient était intéressant, mais on voit que ce ne sont pas des pédagogues, le message était parfois un peu lourd et difficile à digérer, mais pas chez tout le monde, certaines personnes plus que d'autres. C'est peut-être le côté enseignant, mais quand je vois d'autres personnes comme moi, je me dis qu'il n'y a pas que ça. Il y avait un petit questionnaire après qu'on devait remplir, je n'avais pas envie de jouer, fin' c'était pas mon rôle quoi, j'ai fait mes petites remarques, j'ai donné des pistes d'amélioration parce qu'ils ont demandé, mais j'ai pas commencé à faire mon ancien, non ce n'était pas mon rôle à ce moment-là. » « Cette journée là je n'y ai pas participé parce que j'étais en audition ... Mais ça portait un autre nom et donc ça fait partie de ce parcours de journée et donc il y avait effectivement une journée, on visite la bibliothèque, on devait aller au Parlement, au gouvernement wallon ... » « Ben du coup, c'est vrai que dans le quiz j'ai appris pas mal de petites infos et ça m'a conforté sur d'autres choses que je connaissais déjà et c'était encore gai parce qu'on rencontre d'autres personnes »

	« Je pense que, à mon engagement, j'ai reçu un petit document, mais est-ce que c'était sur le spw ou des informations pratiques ? » « donc, quand je suis arrivé, les documents que j'avais reçus en avril étaient déjà obsolètes on va dire, et donc ma collègue m'a remontré d'autres documents plus récents on va dire, moi elle m'a montré ce qu'elle avait ouais. »
N6	« Franchement top ! » « Nous on a eu la journée d'accueil avec Madame Marique qui vient présenter et la journée de la com avec un monsieur qui vient présenter son métier » « J'aime bien parce que c'est en groupe, ce sont tous les nouveaux, tu découvres la profession de chacun, c'est vraiment chouette. » « Je suis très contente d'avoir eu... Par exemple, j'ai commencé au mois d'octobre et j'ai déjà eu la séance des nouveaux engagés et c'est bien de l'avoir au tout début pour justement ceux qui n'ont pas eu un pied dans le public avant, c'est quand même fondamentalement différent » « bien encadré, encadré directement, j'ai eu mon pc directement, le lendemain, même les accès. » « Franchement non, j'ai eu des échos que pour d'autre ça été compliqué, mais moi ça a vraiment été top. » « Je pense je suis dans les exceptions, j'ai bien compris hahaha » « j'ai pas eu de couac dans quoi que soit » « moi, tout est déjà en ordre. »
N7	« (C'était) compliqué les premiers jours, un peu froid, responsable de cellule et le directeur très sympas, mais vis-à-vis de l'ambiance générale, c'était un peu compliqué, c'est moi qui ai dû aller vers les gens et c'est pas eux qui sont venus à moi. » « Plusieurs modules ont été mis en place, on a eu une journée où on nous a expliqué le fonctionnement du SPW et où on a eu plusieurs petits stands expliquant les différents services » « Ca, j'ai trouvé ça vraiment chouette parce qu'on a pu avoir des infos qu'on avait pas eues en arrivant et on a eu pour pouvoir retrouver les infos, et puis on a eu un autre module, là un peu plus général, un peu plus ennuyeux, voire très ennuyeux où là on nous expliquait, voilà, comment on fait une étude de marché, un marché public pardon, comment ça se passait au niveau du budget, ce sont des choses qui nous concernent un peu

	moins nous dans notre direction, donc ça c'était un peu long et très soporifique. » « On a eu une troisième journée, mais je ne sais pas dire ce que c'était. » « J'ai trouvé ça bien, ça permet de rencontrer d'autres personnes, ça permet de savoir comment ça fonctionne parce que voilà... » « J'ai rencontré énormément de personnes, ça permet de discuter entre nous, ça permet de savoir où aller rechercher certaines informations et savoir comment ça peut se passer en interne, chose que je n'aurais jamais su si on avait pas eu ce stand, les numéros de téléphone, les informations, les personnes de contact, je ne l'aurais pas su si je n'avais pas eu le parcours d'intégration, par exemple. »
N8	« Impression générale assez positive. » « Quand je suis rentré les premiers jours, ma directrice, madame X, à la DMP, nous a bien reçue, elle a pris un moment je dirais en matinée pour se présenter, présenter le service, pouvoir avoir un petit échange informel, présenter les lieux et les collègues, c'était assez agréable d'entrer en fonction dans ces conditions. En parallèle, j'ai eu d'autres expériences dans des milieux hospitaliers ou autres où là, parfois, où c'est plus court. » « Là j'ai trouvé que c'était assez positif, déjà de rentrer avec deux autres collègues nouveaux. On arrivait un peu dans une nouvelle dynamique, ça c'était quand même intéressant. » « Ce que je trouvais intéressant, c'est tout le processus d'intégration, plus institutionnel ; les journées d'accueil par les RH... Je ne pense pas qu'on a terminé tous les modules, mais je pense qu'ils sont un peu en révision. » « On a eu une première information, une première journée d'accueil avec tous les nouveaux de toutes les directions. C'était intéressant de voir un peu, se rencontrer, voir d'autres services quoi. » « Il y avait des petits jeux un peu plus ludiques et l'après-midi, on a visité le parlement Wallon, j'ai trouvé que c'était original,

ne pas voir que nos murs, on a été aussi dans des cabinets. »

« On a eu une autre journée à l'EAP à Jambes et là c'était vraiment sur la connaissance de l'institution. »

« Il y avait également quelques interventions de la directrice, mais le marché public c'est quoi, les finances publiques, c'est plus la connaissance sur le droit administratif, ça c'est plus théorique, c'était plus intéressant aussi, c'est les deux journées phares. »

« La première semaine, je me souviens, la directrice a fait un petit, un vendredi après-midi, c'était une petite réunion je pense, un petit verre pour nous accueillir et ça c'était assez sympa. »

« Il y avait l'intégration propre à notre direction, donc là c'est un peu plus de l'informel, qui malgré tout était intéressant. »

« Au niveau institutionnel, on a été invité à une journée avec l'ensemble des nouvelles recrues du SPW, on a aussi eu une matinée d'accueil par Sylvie Marique, là c'était propre au Secrétariat général, pour les nouveaux engagés. »

« Je dirais qu'il y a plusieurs niveaux d'accueil par rapport à notre direction, puis celle avec le SPW secrétariat général et Madame Marique nous a présenté les services supports du SG, ce qu'on faisait, on a fait un petit tour de table, c'était même sur une après-midi, c'était complémentaire, puis on a eu une journée plus théorique, comme je disais, sur la connaissance du SPW et puis je pense qu'il y aura encore une autre journée sur plus les informations pratiques en matière de ressources humaines ou autre. »

« Je dirais qu'il y a quelques moments clés et qui arrivent quand même vite, plus ou moins dans les premiers mois, parce que parfois ça arrive après 6-7 mois et donc ça perd un peu de son sens, donc là je trouve que ça s'enchaîne assez bien, on est bien prévenu en avance, ça crée un esprit d'entreprise, c'est assez positif. »

« Après ce qui est intéressant au niveau de l'intégration, au niveau de la direction marché public qui fait partie du

	département des affaires juridiques, au niveau du secrétariat général, DaJ comme ils disent ça, on a une journée départementale. L'année dernière, c'était une journée, on a été manger un bout, c'était plutôt bien et ça c'était vraiment nouveau, mais ouais c'était la journée annuelle du département, on avait un petit colloque le matin, un doctorant était venu faire une intervention, un petit croissant et le midi on était venu ensemble, ça c'était sympa et c'est propre à notre département, cette journée d'accueil. » « Récemment, en 2020, c'était les vœux, c'est pas vraiment l'intégration, mais ça fait partie de la vie du SPW et c'était hyper convivial. » « En termes de formation, ça facilite aussi l'intégration parce que notre directrice nous a, en septembre, ont vite suivi trois jours de formation sur la passation des marchés publics et ça permet de s'immerger parce que moi je suis pas du tout expert en marché public, en termes de connaissance, ça facilite quand on parle avec des collègues juristes ou si on travaille dans les marchés publics et notre chef de service était donc très ouverte à la formation continue. » « Les formations, on peut avoir une mise à jour de nos outils, de nos connaissances, ça facilite l'entrée dans le travail » « Quand j'ai signé mon contrat, j'ai signé un papier qui, je trouvais intéressant, avec quelques personnes clés en fonction des matières. »
N9	« J'ai eu la matinée où c'était juste aller chercher son badge et tout, et on est allés manger ensemble à midi avec les collègues, y avait un côté plus simple, on a eu l'occasion de parler et tout ça, c'était un peu plus léger, j'ai eu l'occasion de parler, de mieux connaître ceux qui étaient là et puis je suis un peu allé avec eux sur les différents stand qui avait. » « Il y a eu les trois journées d'intégration, avant ça il y a eu une journée de la communication où là c'était, ce que j'aimais bien, c'est que c'était plus une certaine manière pour briser la glace et apprendre à connaître le SPW de manière générale. C'était vraiment des grandes lignes de ce que c'était et tout, la deuxième elle était déjà plus précise vu qu'on avait tout ce qui était village SPW. Et la troisième c'était vraiment du droit administratif, des finances publics et donc des petits stands, des petits modules d'une heure qui étaient assez généraux parce qu'ils vont pas nous expliquer tout leur métier en une heure, mais

	qui était plus, il y avait plus de matière, mais les autres nous avaient déjà introduits à pas mal de notions donc ça, je trouve que c'était bien. » « On nous a donné pas mal d'informations et ça ça m'a plu aussi parce que ça m'a permis de me familiariser avec tout ce qui était plus administratif. On m'avait déjà parlé de tout ce qui était temps de travail, congé, absences maladie et donc ça c'était utile. » « J'ai eu au moins de formation de plusieurs jours parce qu'en fait ce sont des formations, il y en avait une qui était prévue avant que j'arrive, vu qu'ils savaient que j'allais arriver ils m'ont mis dedans pour que j'ai accès à cette formation. Une c'était sur les outils 365, OK on n'a pas encore tous accès de programmation et tout c'était intéressant et on en a eu une qui était plus au niveau du métier de l'informatique qui était un grand framework qui est connu dans le métier. Ça aussi c'était intéressant. Au niveau formation, je ne pense pas qu'il me reste grand-chose au niveau des formations formelles, mais j'ai toujours à apprendre, je suis au début de ma carrière, j'ai encore beaucoup de choses à apprendre. Même si je sais aussi faire beaucoup de choses, je ne dis pas ça, mais il y a la manière de les appliquer. »
--	--

Annexe 3.2. : Analyse Parcours d'intégration – Anciens (A)

Parcours d'intégration – Anciens (A)	
A1	« Il n'y a pas vraiment eu d'intégration à proprement parlé, on m'a, je suis venu signer mon contrat et le jour même, parce que je devais commencer le jour même, on m'a travaillé dans tout le service on m'a dit bah voilà, Ben voilà comment on fait le tour des étudiants, c'était le nom, fait ça, c'était le nom il fait ça, c'était le nom il fait ça, j'ai été trimballé d'une personne d'un bureau à l'autre et sans plus, les gens se sont présentés puis après on m'a présenté mon bureau puis ça s'est juste passé comme ça et moi j'ai eu la journée d'accueil, c'était un mois et demi-2 mois plus tard, je crois que c'était 2 mois plus tard. » « J'ai eu toutes les informations d'un coup et c'était vraiment pas simple et surtout qu'on me demandait déjà des choses très concrètes et des outils à trouver. »

	« Oui et qui est venu pour moi beaucoup trop tard, parce que ce sont des choses que j'avais déjà dû trouver. On nous montre l'intranet, ses congés, comment faire, c'était de petites choses, des présentations du service social, ce sont toutes des petites choses que j'avais déjà dû trouver et heureusement parce que l'assurance hospitalisation, on nous prévient qu'il y a un stage de 6 mois sauf si on s'inscrit x temps dans le premier mois où on est arrivé et heureusement j'avais trouvé la formation, sinon c'était déjà trop tard. Sinon j'avais dû faire un stage de 6 mois pour l'assurance hospitalisation que j'ai pas dû faire et ce sont toutes les informations que j'ai dû glaner de moi-même. » « Il y a une réunion de service, ça m'a permis de me présenter à tout le monde plus officiellement qu'en 5 minutes dans tous les bureaux alors que je venais de signer mon contrat et que je ne savais même pas à quel étage on était limite, c'était un coup de stress de rencontrer 22 personnes, ça c'est, ça c'est, ça c'est, ça c'était pas évident. » « Bah au départ mon petit carnet j'y ai noté vraiment tout. » « Et t'avais pas reçu des documents, des infos ? » « Bah juste 2 mois après, j'ai reçu un mini-guide récapitulatif de ce qu'il y avait, mais c'était pas vraiment, fin' j'ai pas eu l'utilité. » « On m'a juste, quand j'ai signé mon contrat, après j'ai été, on m'a amené chez une autre personne qui m'a alors expliqué l'aspect financier, on m'a fait une simulation pour savoir combien je gagnerais, elle m'a expliqué que j'avais un horaire variable, que j'allais avoir une carte de pointage, elle m'a donné un papier avec les jours fériés, elle m'a dit aussi que les jours fériés, que le week-end était récupéré d'office et après on m'a envoyé chez une autre personne qui m'a fait mon abonnement de transports en commun. » « Enfin on m'a téléphoné le mercredi et j'ai commencé le lundi, c'était, j'étais en train de travailler, on me dit "Ah vous avez le poste et vous devez commencer le premier avril" et j'ai vraiment été jeté dans le bain dans tous les sens. »
A2	« Je suis un peu arrivé comme un cheveu dans la soupe parce que, à la base, quand je suis arrivé aux guichets uniques , vu que

c'était la première partie de l'accueil entre guillemets, moi j'avais reçu une fiche sera-t-elle votre directeur et j'ai demandé à la fin de l'entretien s'il n'y avait pas moyen de contacter, vu que j'étais là, est-ce que je peux rencontrer toute l'équipe, je trouve ça toujours sympa d'avoir un premier coup d'œil. Et donc elle sonne au gars et le gars lui dit "Ah non elle vient pas chez nous", elle dit "montez toujours au 2e et quand vous redescendrez, on verra où est-ce que vous devez aller". Je suis redescendu, mais comme Will n'est pas là, c'est Béatrice qui a fait mon accueil stage et de tout ça, puis après j'ai encore eu Carl pour tous ceux qui étaient partis voir ce qu'il y avait besoin de faire en formation et donc on savait pas où j'allais et Carl m'a vendu le truc, j'allais travailler directement sous Madame Marique, que directement sous ses ordres, sans réellement savoir où j'allais aller. Et c'est une semaine après que j'ai reçu un appel du directeur qui dit "à ce qu'il paraît vous venez chez moi" et je lui ai dit que je l'apprenais aussi. »

« Mais du coup je dirais que, jusqu'à fin juillet, on sait pas trop ce que j'allais faire, donc j'étais sur des matières sans savoir si j'allais les garder ou pas, j'étais entre 2 eaux, on ne sait pas trop, c'était pas évident. »

« Oui j'ai eu l'accueil là-haut. Je suis revenu ici, j'ai eu l'explication du stage et cetera, c'était encore l'ancien système que maintenant la personne reste dans le même bureau et c'est tous les agents qui bougent maintenant, c'est plus sympa pour la personne, donc j'ai eu ça puis j'ai l'accueil ici avec les différents stands, mais c'était encore sous format présentation PowerPoint chacun son tour et cetera. Et puis voilà, quand je suis arrivé ici le premier jour, enfin j'ai eu le directeur qui m'a demandé de venir un jour, enfin un peu avant pour commencer réellement, mais qui m'a présenté les gens qui étaient déjà là et cetera. Et alors, le premier jour, je, j'ai surtout eu, je dirais que c'est plus mon collègue qui m'a vraiment expliqué les différentes procédures, celle qui m'a accompagné pour faire mon badge, c'est vraiment elle qui a plus fait et puis quand il est parti, tout dépendait de la voie, de la matière des stages, ça a été là Fabrice, c'était plus en fonction de la matière que de dire vraiment "j'ai quelqu'un qui me parraine" entre guillemets où qui me supervise. D'ailleurs, je suis en stage, mais j'ai pas de maître de stage à proprement parlé. »

« C'est vrai que l'ancienne journée d'accueil n'était pas vraiment, enfin il était assis toute la journée, à part la visite de la bibliothèque l'après-midi, mais sinon tu restes assis là toute la journée à regarder des PowerPoint, y'en a qui été plus sympa que d'autres, par exemple y'en a une du service social qui anime super bien son truc, mais quand t'as le gars du iccp qui vient de parler, c'est moins fun, mais sinon c'était bien, t'avais quand même de l'accueil quoi, quand je compare à mes anciens boulot

	bah c'est pas le même accueil quoi. » « C'est des trucs, je pense qu'il devrait aussi y avoir une procédure. On met un stagiaire, OK il a un maître de stage, il faut penser à ça, à ça, un peu comme l'accueil des nouveaux agents, se dire une checklist où tu te dis il ne faudrait pas oublier d'aller lui chercher son badge, lui montrer où aller chercher son badge, ça prend 30 secondes. »
A3	« Le directeur m'a fait arriver, avant que j'arrive, une semaine avant que j'arrive, elle m'a fait le tour du service elle m'a dit que j'allais faire et tout et le directeur, dans les rapports, il est hyper à l'aise et hyper familière. Il m'a dit "voilà, je veux que tu te formes comme ça" et ça m'intéressait plus que la paix, j'étais vraiment trop contente, puis j'étais directement en binôme avec Marc. » Ce qu'il y a, c'est que c'était vraiment un grand moment de rush, on devait écrire beaucoup et je pense que, que j'étais très utile à ce moment-là pour faire ce rapport-là et du coup je devais aller à la journée d'accueil, mais j'ai pas eu le temps d'y aller, j'étais trop dans le rush et le directeur a demandé à Will, vu que ça se faisait dans le service à ce moment-là, que j'aille à la fois suivante et à la fois suivante, pareil ils avaient besoin de moi, du coup j'étais le matin et je travaille en même temps sur mon ordi et c'était venu un peu tard pour avoir les infos, du coup je savais déjà comment on utilise l'intranet tout ça, et du coup non j'ai pas vraiment eu la journée d'accueil, comme elle était avant et j'ai eu l'accueil du SG, mais bien plus tard, je crois que c'était au mois de septembre, j'étais déjà là depuis quelques mois et là c'était dans le bureau place Joséphine-Charlotte avec la secrétaire générale, elle présentait le compte, le contrat d'administration, elle présentait les objectifs du SP, ouais, qui étaient les clients, la structure, je trouvais ça mieux que, que la fois où j'ai plus ou moins participé à 1/3 de journée d'accueil où la salle était pas très conviviale et les gens, enfin y'avait pas vraiment d'interaction avec les gens, avec le nouveau qui était là que là c'était plus sympa. Et puis, le faire juste en face de ton bureau ça n'a pas vraiment de ... Pour la vraie journée d'accueil, ça te pousse d'aller retourner avec tes collègues à la pause et pas vraiment assez de rencontrer d'autres gens. J'ai préféré l'accueil de la secrétaire générale. » « Bah moi, la journée de la com, j'ai bien aimé, mais elle est arrivée un peu tard, enfin j'aurais bien aimé l'avoir un peu plus tôt.

Quand moi je suis arrivé, j'avais une telle charge de travail, j'ai pas eu le temps de lire tout ce que j'avais reçu et franchement ce sont des journées, je trouvais que c'était, depuis que je suis là, j'avais tellement de charge de travail, bah j'avais pas vraiment le temps de lire et j'ai su relire il y a pas longtemps, il y avait des trucs que je savais pas, donc voilà, savoir quand prendre congé, être malade, peut-être que le fascicule pourrait être amélioré parce qu'il est un peu moche, peut-être un peu plus droit au but parce qu'on reçoit un gros truc et les gens sont fainéants, tu peux pas ... »

Annexe 3.3. : Mentorat – Nouveaux (N)

Mentorat – Nouveaux (N)	
N1	« Ça serait une chouette idée ! Ça dépend quelle forme il prend, mais si c'est quelqu'un qui te montre un peu tout... moi je trouve ça pas mal parce que, en plus de permettre de faire rencontrer la personne à d'autres ça te permet à toi de re rencontrer les gens parce que je trouve que, quand t'as quelqu'un avec toi et que tu sais s'il peut te faire rencontrer des gens, tu vas peut être en suspension la personne que tu rencontres dans le couloir "Ben tiens voilà machin, c'est truc. Ah bah voilà, je suis son mentor, il vient faire tel job", fin moi je trouve que c'est pas une mauvaise idée, pourquoi pas. »
N2	« Quelqu'un du service ? Bah dans mon cas je ne pense pas que ça aurait, je sais pas en fait, je réfléchis mais ... Le problème, c'est que tu risques de toujours te tourner vers la même personne si tu as une question ... Après ça dépend des collègues que tu as, par exemple si tu as des collègues enfermés sur eux-mêmes, qui ne t'intègrent pas, par exemple, ça peut être utile d'avoir quelqu'un vers qui te tourner, mais ici, comme je sais que si j'ai une question, je vais chez n'importe qui, je pense pas avoir besoin d'un mentor, je pense que c'est au cas par cas. » « Et puis on parlait de mentor, voilà, j'ai pas eu de mentor, je sais qu'il fait la même chose que moi et je sais vers qui je peux me tourner. »
N3	« Non, qu'est-ce que tu entends par mentorat ? » « Personnellement non parce que je pense que c'est quelque chose qui se fait au fur et à mesure tu vois, tu vas commencer à parler à des personnes, faire des connaissances, tu vas aussi créer des liens, qu'une personne qui m'accompagne dans cette démarche-là, personnellement non, c'était pas primordial pour moi. »

N4	« Ca dépend des directions, dans la notre l'intégration se fait facilement vu qu'il y a une bonne ambiance, je sais pas si on aurait besoin d'une personne particulière, je pense que certaines personnes sont assez grandes pour s'intégrer automatiquement. » « Si c'est des questions travail, moi j'avais Jim pour répondre à mes questions mais c'était informel. » « Dans les faits en soi, j'avais un mentor ». « Pour l'intégration, dans les faits, c'était toute la direction qui était en soit mentor .»
N5	« J'avais une personne de référence vers qui je pouvais me tourner pour le travail en général, pour avoir des conseils, pour un peu me coacher. » « Oui, elle a été désignée et ça je le savais même avant le premier jour parce que j'étais venu une ou 2 semaines avant déjà, et déjà à ce moment-là » « Non, je pense qu'à chaque fois une personne est la plus, comme personne de référence, vraiment et je ne pense pas que ce soit toujours la même, sinon ça serait peut-être beaucoup de charge pour la personne, pour la personne désignée à chaque fois. » « C'était plus vis-à-vis du travail »
N6	« Ça se fait directement, automatiquement, oui j'ai eu ma maître de stage, mais on m'a dirigé vers ma collègue directement et qui m'a expliqué et, chaque fois, et bien c'est avec elle que j'ai appris le métier, on partage beaucoup d'heures » « Je pense que c'est lié au travail qu'on a, si c'est un juriste qui arrive, il va devoir apprendre un peu plus par lui même, ici vu qu'on est plusieurs à travailler sur une boîte générique en commun, on est obligés de travailler en binôme ou en trio, c'est plus en fonction du travail qu'on a à faire » « Parfois je m'asseyais à coté d'elle et je regardais ce qu'elle faisait vu que j'allais devoir faire exactement la même chose et puis le bureau partagé et ouvert, on apprend à connaître, ça se fait naturellement »
N7	« On m'en a pas parlé, mais je me la suis trouvée toute seule, c'est les questions aussi bien pour le boulot que pour tout ce qui peut avoir attrait au plus relationnel » « Mais effectivement, je pense qu'il faut avoir une personne de confiance, surtout quand on débarque dans... Fin' dans l'établissement, y a 25 personnes, on connaît personne, on ne sait pas à qui on peut se fier et à qui on peut poser les

	questions. »
N8	« J'ai déjà entendu, mais chez nous, en tout cas pour notre direction, y a pas eu trop ça. Par contre, ce qu'il y a eu... Ce qu'il s'est passé, c'est qu'on a un collègue direct (...) et lui a une plus grande expérience, une expérience de deux ans, donc pas beaucoup plus que nous, mais quand même, nous qui venions juste de rentrer. » « Il a été assez présent au début des premières semaines, pour nous transmettre la documentation du marché public, il nous a quand même pas mal débriefé sur les projets en cours, il nous a donné des sessions d'informations plus sur les logiciels qui nous impactent indirectement. » « On n'a pas eu une personne, un senior qui nous a accompagné, mais on avait quand même la supervision et dès qu'on avait une question, concrètement, je vais voir ma chef de service, elle est présente, mais c'est le job. »
N9	« Oui même si... En fait, ils ont parlé de me mettre un mentor, mais qui était absent mon premier jour où j'étais là et donc c'est quelqu'un d'autre qui m'a expliqué tous les détails et tout. Mais c'est clair que si je vais voir mon mentor et que je vais lui poser une question, je pense qu'il répondra à ma question. » « Ben ce qu'il se passe, de ce que j'ai compris, mais moi j'étais pas là quand ils en ont parlé vu que c'était avant que j'arrive, c'était censé être quelqu'un à qui je pouvais poser des questions, fin' plus un interlocuteur privilégié, mais finalement, j'ai l'impression que la plupart de mes collègues sont des interlocuteurs privilégiés. Simplement, ce qu'il se passe, c'est que vu que dans l'équipe, vu que chacun s'occupe de certaines choses en fonction de la nature des questions, si c'est sur un projet particulier, on va aller voir la personne qui s'en est occupée, donc il y a beaucoup de communication comme ça. » « Je pense que ça peut être bien, bon je ne connais pas les autres métiers, mais je veux dire, je suis ingénieur informatique et vu que le SPW est une structure assez complexe où il y a des choses qui se font d'une certaine manière et tout, ça peut être intéressant d'avoir accès à quelqu'un pour répondre à certaines questions, parce que j' imagine qu'il y a des collègues qui viennent du privé et c'est vrai qu'ils m'ont dit "Non, ce n'est pas vraiment la même chose que dans le privé". »

Annexe 3.4. : Mentorat – Anciens (A)

Mentorat – Anciens (A)	
A1	« Bah moi j'ai choisi mon mentor, donc si on a pas, c'est quand même bien d'avoir une personne dans l'organisation ou dans le service, alors à laquelle se référer, à laquelle poser ses questions, demander de l'aide parce que moi c'est un peu ce que j'ai fait, mais j'ai choisi mon mentor, c'était ma collègue vu que je l'assiste dans son travail, du coup c'est le chef de projet, du coup c'est ma personne de référence, quand je suis arrivé ça s'est fait parce que le projet est comme ça. Ça, c'est une bonne idée parce que c'est un peu ce que j'ai fait, c'est bien d'avoir une personne à qui se dire, au moins si j'ai un souci ou un problème ou quelque chose que je ne sais pas, avoir une personne de contact. Après niveau mentor, est-ce que c'est aussi au niveau du travail ? » « Par exemple, si c'est une personne assez timide, faire connaissance avec les collègues et tout ça, oui c'est une bonne idée, c'est pas mal. »
A2	« Ça serait une bonne chose parce que tout dépend qui était déjà sur son poste, mais si c'est quelqu'un comme moi qui est réellement nouveau, je pense que c'est une bonne chose parce que moi, bêtement, je dois travailler avec des réseaux, et bien je devais poser des questions à la difo pourquoi s'était à l'autre bout du couloir. » « Quand tu débarques à l'administration publique, ce sont des choses très vastes, c'est complètement différent que dans le privé, bêtement moi quand je dis que j'ai travaillé à la DRH, les gens me disent "Ah tu gère les fiches de paie, tu gères les recrutements". Ben non, on fait rien de tout ça et c'est très vague parce que, en général, dans le privé, la grh gère tout ça, donc ça c'est pas évident quand tu débarques ailleurs, ben c'est ça que je dois faire, c'est avec un tel que je dois prendre contact, alors avoir une personne de référence qui te dit "tu as besoin de tels trucs", "tu dois aller voir telle personne", enfin c'est 2 choses, que tu sois stagiaire ou contractuel, c'est important parce que stagiaire, pour ton premier rapport de stage, tu dois un peu le faire parce que tu dois essayer d'étoffer ton carnet d'adresses, après tu le fais ou tu le fais pas, t'as pas de sanctions, t'as pas de remarques comme quoi t'as pas vu grand monde ou quoi que ce soit. Du coup, il faudrait un truc, puis suivez ou quelque chose que c'est pas à toi d'aller chercher parce que tu ne sais pas toujours où trouver l'info, tout comme avoir un canevas, voilà, si t'as besoin de telle info, tu vas dans l'intranet et tu vas voir tel truc, ça peut être sympa ne pas avoir, pas un accueil à

	proprement parlé, mais avoir quelqu'un qui était Paul dès le début, mais ça doit pas durer des mois pour découvrir comment ça fonctionne, je pense que ça peut aider. » « Que c'est vrai que, si tu as une personne qui te parraine un peu, cette personne-là peut expliquer comment ça fonctionne, comment faire tes demandes des machins bazar, si tu dois aller voir un spécialiste ou non, voir ceux qui acceptent ou non, mais ça c'est une question d'organisation et je sais pas si c'est comme ça dans tous les services, si ça tombe il y en a où c'est fait. »
A3	« Non, je préfère que ce soit comme ça, informel, après c'est parce que ça s'est bien passé, mais dans d'autres circonstances et dans d'autres constats, contextes, est-ce que ça m'aurait plu ? C'était naturel, c'était pas prise de tête. »

Résumé

La socialisation organisationnelle est un processus double, impliquant la participation de l'organisation et du nouvel employé. Au cours de ce processus, le nouvel employé apprend à devenir membre de l'organisation de manière proactive. L'organisation, quant à elle, aide ce nouvel agent à se socialiser en mettant en place un certain nombre de tactiques organisationnelles. Enfin, via les relations sociales créées durant ce processus, ce sont aussi les membres de l'organisation qui aident le nouvel employé à s'intégrer.

La littérature sur le processus de socialisation organisationnelle prenant part dans le secteur public reste encore rare. Pourtant, le secteur public ne fonctionne pas comme le secteur privé et, dû à ce contexte particulier, le processus de socialisation organisationnelle y est différent. La recherche de ce mémoire s'intéresse donc aux impacts des facteurs individuels, organisationnels et sociaux de la socialisation organisationnelle sur les nouveaux employés du secteur public. Le mémoire dans son ensemble est articulé autour de ces trois catégories de facteurs.

Dans un premier temps, la socialisation organisationnelle est définie et ces antécédents sont expliqués. La revue de la littérature a permis de construire un cadre d'analyse basé sur trois grandes hypothèses fondées sur les catégories de facteurs individuels, organisationnels et sociaux. Dans un second temps, une méthodologie qualitative a été adoptée. Des entretiens semi-directifs ont été menés au Service Public de Wallonie avec des employés ayant terminé un parcours d'intégration. Finalement, les données récoltées ont été analysées et discutées sur base de la méthode de l'analyse thématique. Grâce au procédé et à la part d'induction qu'elle permet, en plus de résultats liés aux catégories de facteurs, des antécédents propres au secteur public et qui possèdent un impact sur la socialisation organisationnelle des nouveaux agents ont été découverts.

Mots-clés

Nom et prénom : Gerday Raphaël

Titre du mémoire : S'intégrer dans le secteur public : Une approche organisationnelle, individuelle et sociale de la socialisation organisationnelle au Service Public de Wallonie.

Mois et année : Août 2020

Titre du diplôme : Master 120 / Gestion des ressources humaines

Mots-clés : Socialisation organisationnelle – secteur public – proactif – mécanismes sociaux – intégration

