

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

**« Dans quelle mesure la socialisation
organisationnelle agit-elle sur la satisfaction
des nouveaux travailleurs et par la suite en
quoi cela va leur générer un plus grand
engagement professionnel ? »**

Cas de la société ABM TECNA

Auteur-es : TOMA Lisa
Promoteur-rices : GOBERT Patrice
Lecteur-rices : CULTIAUX John
Année académique 2020-2021
Master en gestion des ressources humaines

Avant-propos

La rédaction de ce mémoire arrivant à sa fin, je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont aidée et soutenue lors de cette période de rédaction intensive.

Je tiens particulièrement à remercier Monsieur Janssens Luc, mon maître de stage, ainsi que Verbraak Simone, pour m'avoir accueillie, pour leur confiance témoignée lors des tâches réalisées, pour m'avoir aidée et pour leurs conseils avisés lors de la rédaction de celui-ci.

Je remercie également les autres membres de la société ABM TECNA pour m'avoir accueillie à bras ouverts pendant ce stage.

Je tiens à remercier particulièrement Monsieur Gobert, pour son aide et ses conseils judicieux et également pour le temps qu'il a investi pour les diverses lectures de mon mémoire.

Enfin, je tiens à remercier ceux qui m'ont aidée à rédiger et compléter ce mémoire : mes parents pour leur présence, mes sœurs pour leur soutien inconditionnel ainsi qu'Amaury et ses encouragements sans failles.

Table des matières

Introduction	1
---------------------------	----------

Partie théorique

Chapitre 1 : la socialisation organisationnelle	3
--	----------

1. Le cadre légal	3
1.1 La CCT n°22 du 26 juin 1975	3
1.2 L'Arrêté Royal du 25 avril 2007	6
2. Socialisation organisationnelle	6
2.1 Définition	6
2.2 Les phases de la socialisation organisationnelle.....	7
2.3 Les 4 niveaux pour une socialisation organisationnelle réussie	9
2.4 Procédures, programmes et outils de la socialisation organisationnelle.....	11
2.5 Les acteurs socialisateurs	18
3. Onboarding	19
3.1 Définition	19
3.2 Différence entre onboarding et socialisation organisationnelle.....	20
3.3 Onboarding formel et informel.....	20
3.4 Une procédure d'intégration type.....	20

Chapitre 2 : la motivation	23
---	-----------

1. Motivation au travail.....	23
1.1. Définition	23
1.2. La démotivation au travail.....	24
1.3. La satisfaction au travail.....	24
1.4. La performance au travail.....	25
1.5. Typologie de la motivation.....	26
1.6. Les facteurs de la motivation.....	27
2. Les théories de la motivation	28
2.1. Les théories du contenu.....	28
2.2 La théorie des caractéristiques de la tâche.....	33
2.3 La théorie de l'autodétermination	34

2.4	Motivation par les objectifs.....	35
Chapitre 3 : motivation et socialisation organisationnelle.....		36
1.	Exploration des liens théoriques	36
1.1	L'onboarding au travail à travers la théorie des besoins de Maslow.....	37
1.2	Les niveaux de Bauer et leur influence sur l'attitude des travailleurs.....	38
1.3	La socialisation organisationnelle comme prédicteur de la satisfaction au travail.....	39
1.4	Influence de l'onboarding sur les intentions de turnover des travailleurs.....	40
1.5	Le rôle de la motivation dans les stratégies d'engagement.....	40
<u>Partie empirique</u>		
Chapitre 4 : cadre méthodologique		41
1.	Introduction	41
2.	Question de recherche.....	42
3.	Hypothèses émises	43
4.	Objectif poursuivi et concepts mobilisés	44
5.	Justification de la méthode de recherche	44
5.1	Méthode qualitative.....	44
6.	Présentation de l'échantillon de recherche	45
6.1	Population cible.....	45
6.2	Critère de sélection des répondants.....	45
6.3	Les sous-populations ciblées.....	46
6.4	Conception des guides d'entretiens.....	46
6.5	Caractéristiques de l'échantillon des données.....	47
7.	Déroulement de la collecte des données.....	48
7.1.	Le déroulement des entretiens.....	48
7.2.	L'anonymat et la confidentialité.....	49
Chapitre 5 : contexte de l'entreprise		50
1.	Présentation de l'entreprise ABM TECNA	50
1.1.	Son histoire.....	50
1.2.	Son activité.....	51
1.3.	Ses valeurs et missions.....	51

2. Programme de socialisation organisationnelle pour les nouveaux arrivants.....	52
Chapitre 6 : présentation des résultats	54
1. Présentation par répondants	54
1.1. Responsable du recrutement.....	54
1.2. Agents socialisateurs	58
1.3. Les agents socialisés.....	66
2. Présentation comparative par catégories	82
2.1 Accueil	82
2.2 Intégration	82
2.3 Motivation.....	83
2.4 Relationnel	83
2.5 Autonomie.....	84
2.6 Turnover – Engagement	84
2.7 Difficultés.....	85
Chapitre 7 : analyse et discussions des résultats	86
Chapitre 8 : recommandations	92
Chapitre 9 : limites et perspectives	94
1. Limites.....	94
2. Perspectives futures.....	95
Conclusion	96
Bibliographie	98
Table des figures	102
Annexes	103

Introduction

Au vu des différentes évolutions économiques à travers les années, les entreprises n'ont plus les mêmes certitudes quant à l'avenir ainsi qu'au maintien de l'emploi. De plus, les différentes générations n'ont pas les mêmes attentes. En effet, il y a un grand écart entre les baby-boomers et les générations X, Y et Z. Certains conçoivent le travail comme un élément central de la vie quand d'autres le voit plus comme un moyen leur permettant de se faire plaisir.

Ce sont ces différentes évolutions et différences de mentalité qui nous ont fait choisir notre thématique de recherche. En effet, la socialisation organisationnelle est une thématique centrale dans la gestion des ressources humaines. Le rôle de la socialisation organisationnelle sur la motivation est quelque chose de très peu documenté. Effectivement, la littérature sur la socialisation organisationnelle et sur la motivation est foisonnante mais de manière séparée. Cependant, la littérature concernant les deux variables liées ensemble est beaucoup plus pauvre. La motivation des travailleurs étant un élément essentiel de fidélisation à l'entreprise, c'est dans ce but que ce mémoire se concentre à rechercher et à mettre en avant les liens entre socialisation organisationnelle et motivation.

La socialisation organisationnelle est le processus permettant d'intégrer la personne à l'entreprise. Ce processus est primordial pour permettre de fidéliser les nouvelles recrues. Ce processus a été très évolutif à travers les années pour gagner en importance et devenir un outil essentiel dans la fidélisation des nouveaux venus.

Quant à la motivation, il est important de la cultiver pour permettre aux employés de fournir une excellente performance au travail. Mais pas uniquement, être motivé, c'est avoir un but, faire le choix d'effectuer un effort pour atteindre cet objectif et persévérer dans l'effort jusqu'à atteindre l'objectif. Cela va donner un réel sens au travail.

La socialisation organisationnelle est une phase cruciale permettant de poser les prémices de la motivation du nouvel arrivant. En effet, lorsque le processus de socialisation organisationnelle est bien organisé et encadré, on espère que la motivation du travailleur va croître.

Appliquée au domaine de la gestion des ressources humaines, nous nous interrogeons à propos de l'impact de la motivation ainsi que de la satisfaction à travers le processus de socialisation organisationnelle.

En outre, ce mémoire se concentre sur la thématique de la socialisation organisationnelle en entreprise, des nouvelles recrues ainsi que de l'impact de ce processus sur la motivation. Plus spécifique sur les éléments motivationnels de satisfaction et d'engagement. Par conséquent, ce mémoire traite de la question de recherche suivante : « *Dans quelle mesure la socialisation organisationnelle agit-elle sur la satisfaction des nouveaux travailleurs et par la suite en quoi cela va leur générer un plus grand engagement professionnel ?* ».

Afin d'apporter des éléments de réponses à ce travail, celui-ci est scindé en deux parties distinctes.

Premièrement, à partir de la littérature existante, un cadre théorique se concentrera autour de deux chapitres, comprenant chacun une variable distincte : la socialisation organisationnelle et la motivation. Un troisième chapitre sera consacré à la mise en avant des liens entre ces concepts théoriques.

Deuxièmement, un cadre méthodologique sera établi et aura pour objectif de présenter la démarche poursuivie, à savoir la démarche hypothético-déductive. Cette partie comprend également la présentation de l'entreprise et de son contexte, le processus d'accueil des nouvelles recrues chez ABM TECNA, la population ciblée et le déroulement de la collecte des données.

Troisièmement, à travers l'analyse des entretiens menés au sein d'ABM TECNA, les résultats seront exposés et une discussion des résultats sera présentée. Ensuite, des recommandations seront proposées et les limites exposées.

Enfin, la dernière partie est dédiée à l'écriture d'une conclusion présentant les éléments clés liés à la problématique de recherche.

PARTIE 1 : PARTIE THÉORIQUE

Chapitre 1 : la socialisation organisationnelle

1. Le cadre légal

L'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la convention collective n°22 du 26 juin 1975 réglementent l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés. Ces deux textes de loi forcent les employeurs à mettre en place un processus d'accueil et d'intégration au sein de leur organisation.

1.1 La CCT n°22 du 26 juin 1975

Cette CCT s'applique aux travailleurs occupés par un contrat de travail, un contrat d'emploi ou un contrat d'apprentissage mais également à leurs employés.

La CCT stipule à son article 2 que l'employeur doit lui-même organiser et encadrer l'accueil et l'intégration dans l'organisation des nouveaux travailleurs. Les moyens mis en œuvre pour accueillir le travailleur nouvellement arrivé dépendent de la dimension, de la structure et des particularités propres à chaque organisation, mais également en fonction du statut de la personne dans l'organisation.

La période dite d'accueil et d'intégration débute au moment de l'embauche et se poursuit pendant une certaine période dès le premier jour de service du travailleur. Dès son arrivée dans l'entreprise, le nouvel arrivant doit recevoir une panoplie de renseignements lui permettant de s'intégrer et de s'adapter convenablement à l'entreprise. Ces informations concerneront les conditions de travail, la structure et l'activité de l'entreprise et enfin les relations collectives de l'organisation.

Les entreprises n'étant pas liées par une convention collective conclue en commission paritaire sont face à des obligations supplémentaires.

Enfin, une distinction est faite entre les entreprises selon le nombre de travailleurs dans l'entreprise. On retrouve d'une part les entreprises de moins de 20 travailleurs et d'autre part les entreprises de plus de 20 travailleurs. Voyons plus bas, les différentes dispositions prises en fonction du nombre de travailleurs.

1.1.1 Les entreprises de moins de 20 travailleurs

L'article 14 de la CCT n°22 du 26 juin 1975 nous apprend qu'« *Au moment de l'embauche, le travailleur reçoit copie du règlement de travail, complété des informations suivantes :*

- *les règles applicables en matière de rémunération, ... ;*
- *les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail, ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;*
- *le rôle du travailleur dans le cadre des activités de l'entreprise ;*
- *les mesures relatives à l'application de la loi sur les crédits d'heures ; 37.*
- *la dénomination de la commission paritaire dont relève l'entreprise. »* (Article 14 de la CCT n°22 du 26 juin 1975)

De plus, l'article 15 de cette CTT stipule que « *Le premier jour de son engagement, le travailleur reçoit un document écrit, signé par l'employeur, lui donnant les informations suivantes :*

1. *le montant de son salaire ;*
 2. *la description du travail qu'il aura à accomplir ;*
 3. *les mesures de sécurité et d'hygiène existant dans l'entreprise ;*
 4. *les mesures propres au travailleur qui serait exposé à des risques professionnels. »*
- (Article 15 de la CCT n°22 du 26 juin 1975).

1.1.2 Les entreprises de plus de 20 travailleurs

D'après l'article 10 de la CCT, lorsqu'aucune décision n'a été prise conformément à l'article 6 de cette même CCT, alors la période d'intégration de la nouvelle recrue commence au moment de l'embauche et elle peut se poursuivre pendant un mois maximum à partir du jour de l'entrée en service du travailleur.

L'article 11 quant à lui mentionne les informations reçues lors de la période d'accueil des nouveaux arrivants ; « *durant la période d'accueil, les nouveaux arrivants reçoivent les informations suivantes concernant :*

1. *les règles applicables en matière de rémunération, ...;*
2. *les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;*

3. *les services sociaux, les services médicaux, les services du personnel et les services de formation professionnelle et de perfectionnement existant dans l'entreprise ainsi que les règles qui ont trait aux relations de ces services avec le personnel ;*
4. *l'activité et la structure générale de l'entreprise ;*
5. *le rôle du travailleur dans le cadre des activités de l'entreprise, la connaissance de son poste de travail et de son environnement ainsi que le contrôle de ses prestations, de la qualité et de la quantité de son travail*
6. *6. les mesures relatives à l'application de la loi sur les crédits d'heures ;*
7. *la dénomination de la commission paritaire dont relève l'intéressé, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale.*
». (Article 11 de la CCT n°22 du 26 juin 1975).

Enfin, l'article 12 de la CCT du 26 juin 1975 nous éclaire sur les informations qui sont progressivement partagées au nouvel arrivant lors de sa période d'accueil :

1. *Au moment de l'embauche, l'information porte sur :*
 - *les conditions de travail, de rémunération, d'horaire et les normes légales ou conventionnelles qui règlent ces matières ;*
 - *les dates, heures et lieux où il se présentera le premier jour ainsi que l'identité de la personne à laquelle il se présentera ;*
 - *le nom de la ou des personnes responsables de la coordination des différents aspects de l'accueil*
 - *les mesures concernant le dépôt des objets et véhicules personnels ;*
 - *la dénomination de la commission paritaire dont relève l'entreprise.*
2. *Certaines informations doivent obligatoirement être données, en principe, le premier jour :*
 - *le programme de la première journée y compris les dispositions relatives à l'accueil ;*
 - *la description du travail que l'intéressé aura à accomplir pendant les premières journées et de ses difficultés habituelles ;*
 - *les mesures de sécurité et d'hygiène concernant les premières journées de travail y compris les soins d'urgence et les trajets à l'intérieur de l'entreprise ;*
 - *le cas échéant, les mesures particulières aux handicapés, aux travailleurs étrangers, aux jeunes et aux travailleurs exposés à des risques professionnels.*
3. *Au cours du premier mois de l'entrée en service, d'autres informations sont fournies, conformément à l'article 11 précité.»* (Article 12 de la CCT n°22 du 26 juin 1975).

Le cadre légal n'était pas très complet et ne se concentrant pas sur les éléments tels que la socialisation ou les enjeux de la socialisation, nous verrons à travers différents auteurs des approches beaucoup plus complètes de l'intégration en entreprise. Ces approches prendront en compte beaucoup plus de facteurs et interviendront dans plusieurs domaines.

1.2 L'Arrêté Royal du 25 avril 2007

Cet Arrêté concerne l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs relatif à la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail, il est entré en vigueur le 20 mai 2007.

Depuis lors, la politique de bien-être que mène l'employeur prend en compte l'accueil des travailleurs nouvellement arrivés dans l'entreprise. Dès lors, et comme nous le verrons plus en profondeur plus loin dans ce travail, un membre de la ligne hiérarchique est désigné par l'employeur afin que cette personne organise l'accueil de la nouvelle recrue. Ce membre de la ligne hiérarchique devra s'assurer que toutes les instructions et informations nécessaires ont été transmises à la nouvelle recrue et il devra signer un document attestant que toutes ces informations concernant le bien-être au travail ont été transmises. Cette personne doit, en plus, s'assurer que toutes les informations transmises ont été comprises et veiller au respect des instructions. En plus de cette personne, la nouvelle recrue sera accompagnée d'un travailleur expérimenté désigné par l'employeur ou le membre de la ligne hiérarchique.

Malgré cela, le responsable de l'accueil reste l'employeur ; de ce fait, s'il le désire, il peut organiser lui-même l'accueil des personnes nouvellement arrivées. Mais alors il doit signer lui-même le document susmentionné.

(Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007)

2. Socialisation organisationnelle

2.1 Définition

La socialisation organisationnelle est définie comme « *un processus d'apprentissage et d'adaptation qui permet à un individu d'assumer un rôle organisationnel qui correspond à la fois aux besoins organisationnels et individuels. Il s'agit d'un processus dynamique qui se produit lorsqu'un individu assume un nouveau rôle au sein d'une organisation* » (Chao G., 2012)

Elle se définit également comme « *un processus par lequel un individu, externe à l'organisation, se transforme en membre interne de l'entreprise* » (Bauer & Erdogan, 2011).

Enfin, on peut également définir la socialisation organisationnelle comme : « *processus qui aide le nouvel individu à acquérir les connaissances, compétences et comportements adéquats afin de devenir un membre effectif de l'organisation. Il est en général, assez long, ce n'est pas uniquement les premiers jours de l'emploi.* » (Jex & Britt, 2014)

De ces trois définitions, il ressort les mêmes éléments. La socialisation organisationnelle va intégrer le nouveau travailleur au sein de l'entreprise à travers un long processus. Durant ce long processus, le nouveau travailleur va acquérir les aptitudes ainsi que les connaissances lui permettant d'être efficace à son poste. Par ce processus, le nouveau travailleur devient un membre à part entière de l'entreprise.

2.2 Les phases de la socialisation organisationnelle

Pour les personnes qui se lancent pour la première fois dans la vie active, la socialisation organisationnelle est extrêmement importante et intense pour ces nouvelles recrues. La nouvelle recrue va alors passer par différentes étapes de socialisation. La nouvelle recrue devra franchir les trois stades de socialisation pour ainsi devenir un individu actif et efficace au sein de l'entreprise. Ces trois phases sont : la socialisation anticipée, l'intégration et le management du rôle.

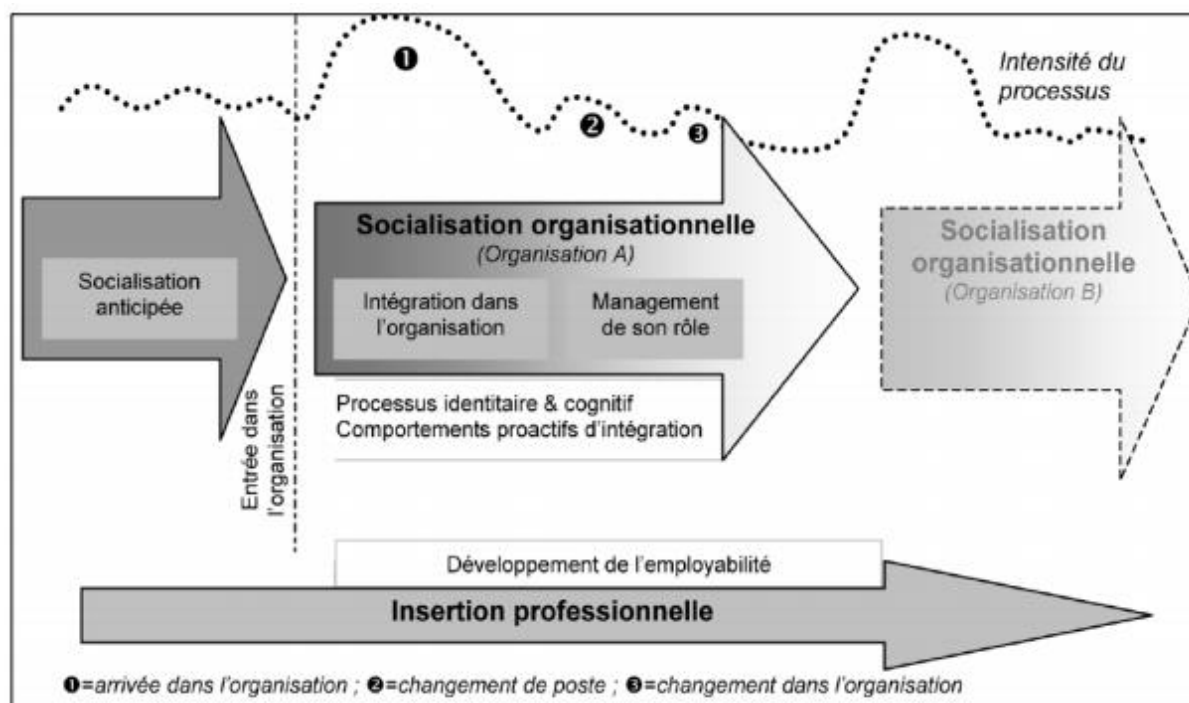


Figure 1 : les trois stades de la socialisation organisationnelle (DELOBBE et al., 2005 : 291)

2.2.1 La socialisation anticipée

La socialisation de la personne commence avant son arrivée dans l'entreprise. En effet, lors du processus d'embauche, et donc durant le processus de recrutement, la nouvelle recrue va acquérir une multitude d'informations à propos de sa future organisation et de son futur emploi. Il va ainsi formuler des attentes par rapport à ces informations. (Guerfel-Henda & al, 2012). De plus, s'il existe des incertitudes vis-à-vis du poste ou de l'entreprise, celles-ci peuvent être réduites grâce aux informations acquises. Il peut acquérir ces informations par une recherche personnelle (documentation sur le poste, l'entreprise, ...), directement par l'entreprise si elle ne communique pas suffisamment d'informations, par les médias voire même par le bouche-à-oreille. Grâce à cette recherche d'informations, la future recrue va se faire une idée sur l'entreprise et il va pouvoir formuler des attentes par rapport au poste. (Delobbe & al.,2005). On peut évaluer le bon fonctionnement de cette phase selon le réalisme de l'impression/idée que s'est fait le futur travailleur de l'entreprise mais également en fonction de la compatibilité de ses compétences et des souhaits de l'entreprise.

Enfin, cette socialisation anticipée n'est pas uniquement du ressort de la nouvelle recrue, elle dépend également des dynamiques interpersonnelles et des valeurs propres à chaque nouvelle recrue qui peuvent être remises en question à tout moment. (Delobbe & al.,2005).

2.2.2 L'intégration des nouvelles recrues

L'intégration est une phase critique. En effet, c'est durant cette phase que les valeurs individuelles de la nouvelle recrue vont être confrontées aux valeurs de l'organisation. Durant ces premiers moments, la nouvelle recrue part découvrir l'entreprise ainsi que sa culture d'entreprise et tente d'apprendre celle-ci. Durant cette étape, le nouvel arrivant va acquérir la culture d'entreprise, le rôle et les compétences attendues par le travail et son fonctionnement au sein de l'organisation. La réussite de ces éléments est fondamentale à l'intégration de la nouvelle recrue. Lors de ces étapes, les deux acteurs ont un rôle à jouer :

- L'organisation doit faciliter le transfert et l'acquisition des savoirs et savoir-faire de l'organisation.
- La nouvelle recrue doit se créer ou trouver des tactiques lui permettant de s'intégrer rapidement dans l'organisation. (Guerfel-Henda & al, 2012).

Cette étape inclut des comportements proactifs ainsi que la mise en action de tactiques individuelles (voir plus bas) par la recrue. Ces tactiques peuvent être : l'auto-management, le développement de relations avec les travailleurs de l'entreprise et l'expérimentation. L'auto-

management signifie vouloir adopter les comportements prescrits dans l'entreprise et l'expérimentation concerne un certain type d'apprentissage du savoir-faire, l'essai-erreur. (Delobbe & al., 2005)

2.2.3 Le management des rôles

Ou acceptation mutuelle ou encore adaptation selon les auteurs. Durant cette dernière étape, la nouvelle recrue acquiert une identité organisationnelle, des valeurs, des attitudes et comportements compatibles avec la culture d'entreprise et cela lui permettra de manier les différents conflits de rôle auxquels elle sera possiblement confrontée. Alors, ces conflits diminueront. La recrue va devoir concilier sa vie professionnelle ainsi que sa vie privée pour éviter les perturbations au niveau de sa vie privée. D'autres conflits vont apparaître comme, par exemple, des conflits avec l'équipe de travail ou les autres équipes de l'entreprise (négociation des règles, ...). Des comportements proactifs sont également présents dans cette phase : négociation de changements dans le travail (changement d'horaire par exemple), des visions positives ainsi que le développement de relations avec les membres de l'organisation. Les relations au sein de l'entreprise peuvent effectivement influencer la réussite professionnelle. (Delobbe & al., 2005)

On considère qu'une fois que ces étapes sont franchies par le nouveau collaborateur, la socialisation organisationnelle est complète.

2.3 Les 4 niveaux pour une socialisation organisationnelle réussie

En plus des trois étapes présentées ci-dessus, Bauer, lors de son étude, a mis en avant qu'il existait 4 niveaux pour réussir la socialisation organisationnelle. Ces 4 niveaux (les 4 C) sont la clarification, la conformité, la culture et les connexions.

2.3.1 La clarification

La clarification se réfère aux détails et au contexte de son travail : la compréhension des exigences du travail, les normes pour faire avancer les choses et la façon dont les choses sont décrites en interne et en externe. Plus tôt un nouvel employé comprend son travail, plus tôt il devient plus productif. Pour qu'un employé comprenne son rôle et ses responsabilités, il est important qu'il discute avec son responsable de son rôle et de ses attentes en matière de performances dès le premier jour. Il faut également s'assurer qu'ils savent comment accéder aux outils qui les aideront à s'intégrer dans l'organisation. Cela comprendra des éléments tels

que la description de poste, des organigrammes ainsi que des manuels de processus et de procédures.

(T.N Bauer, 2013)

2.3.2 La conformité

La conformité fait référence aux notions de base en cours d'emploi, tels que les formulaires fiscaux, les formulaires de travail, les badges, les comptes de messagerie, les ordinateurs et les postes de travail nécessaires pour un travail donné. Les organisations qui réussissent bien en matière de conformité ont pu prendre en compte ces aspects désagréables et routiniers de l'intégration de nouveaux employés et les rendre moins chers. Il est donc important d'être prêt à informer les travailleurs des politiques, règles et réglementations utiles. Il faut également s'assurer de leur fournir les ressources et les informations nécessaires pour comprendre les options de régimes d'avantages sociaux (soins de santé, investissement pour la retraite, congés payés, avantages de l'entreprise, etc.). Une liste reprenant l'ensemble des points à savoir par le nouvel arrivant peut s'avérer très utile étant donné le nombre important d'informations à couvrir.

(T.N Bauer, 2013)

2.3.3 La culture

La culture fait référence à l'apprentissage de la culture organisationnelle d'une nouvelle organisation. Plus un nouvel employé peut interpréter et comprendre rapidement, et avec précision, la culture générale et les sous-cultures d'une organisation, meilleures sont ses chances de réussite à long terme. Il est intéressant de partager des informations sur l'objectif, les valeurs et l'histoire de l'entreprise lors de conversations individuelles ou via une vidéo qui donne un aperçu de la culture de l'entreprise et sur l'environnement de travail. Un élément majeur de la culture est la communication, il ne faut donc pas négliger celle-ci et mettre un point d'honneur à avoir une bonne communication au sein de l'entreprise.

(T.N Bauer, 2013)

2.3.4 La connexion

La connexion fait référence aux relations interpersonnelles clés, aux mécanismes de soutien et aux réseaux d'information que les nouveaux employés doivent établir lors de leur entrée dans une nouvelle organisation afin d'être efficaces. Pour le bien-être du travailleur et le

fonctionnement de l'entreprise, il faut que les employés ressentent un lien immédiat avec les personnes de l'organisation. Par exemple, le PDG peut écrire une lettre de bienvenue au nouvel employé ou planifier un déjeuner et/ou une réunion d'équipe afin que le nouvel employé ait la possibilité de se connecter de manière informelle avec les membres de son équipe. Un tuteur peut également être mis à la disposition des nouveaux travailleurs.

(T.N Bauer, 2013)

Chacun des quatre C'est important. Cependant, certains ont un plus grand potentiel pour créer des résultats positifs. Les organisations capables de coordonner efficacement ces quatre aspects de l'intégration bénéficient de résultats positifs pour les employés, comme une satisfaction professionnelle toujours plus élevée, une productivité plus élevée. Au contraire, les organisations qui pratiquent le « couler ou nager », c'est-à-dire qui n'ont pas de processus d'intégration, ont des travailleurs qui, pour la majorité, n'arrivent pas à atteindre les objectifs et n'atteignent pas un haut niveau de motivation.

(T.N Bauer, 2013)

2.4 Procédures, programmes et outils de la socialisation organisationnelle

2.4.1 Procédures de socialisation organisationnelle

À son arrivée dans l'entreprise, le nouvel arrivant va se retrouver dans un nouvel environnement organisationnel. Les professionnels des ressources humaines mettent en place différentes procédures d'accueil et d'orientation au sein de l'organisation afin de permettre aux nouveaux arrivants de s'ajuster à l'entreprise.

Des procédures de socialisation vont être mises en place par les entreprises afin de faciliter l'intégration des nouveaux travailleurs. Ces procédures organisationnelles « *font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation* » (Van Maanen, 1978, cité par Delobbe & al., 2005, p. 280). Van Maanen et Schein proposent six procédures que les entreprises vont pouvoir utiliser lors de l'intégration des nouvelles recrues. Ces procédures varient d'une organisation à l'autre allant du simple accueil à la formation formelle ou le tutorat.

Les six procédures de Van Maanen et Schein se présentent sous forme d'un modèle théorique qui reprend six couples de stratégies de socialisation :

- **Individuelles ou collectives** : les procédures individuelles consistent à s'occuper d'une seule personne à la fois et de lui faire suivre un modèle type. Ces stratégies sont utilisées lorsqu'il y a peu de nouveaux arrivants et/ou que l'apprentissage de la nouvelle fonction requiert une formation individuelle (fonction complexe). (Perrot & al, 2012).
- **Formelles ou informelles** : Les tactiques formelles isolent les nouvelles recrues des autres dans des activités de socialisation clairement définies (ex : formations) pendant qu'ils apprennent leurs rôles. Elles envoient également un message clair et cohérent en mettant en avant l'importance de s'adapter à son nouvel environnement. Les tactiques informelles impliquent un apprentissage du travail pendant des activités qui peuvent ne pas être des activités de socialisation clairement définies, ce sera plutôt un apprentissage sur le tas parfois aidé d'autres personnes, plus anciennes dans l'entreprise. (Allen, 2006).
- **Séquentielles ou aléatoires** : Les tactiques séquentielles fournissent des informations spécifiques aux nouveaux arrivants sur les activités et les expériences d'apprentissage, on spécifie les différentes étapes à suivre pour acquérir. Ces tactiques vont permettre de réduire le stress et l'anxiété de la personne. Dans le processus aléatoire, nous ne recevons pas ce genre d'informations, l'arrivée en entreprise sera alors différente pour toutes les nouvelles recrues. (Allen, 2006).
- **Fixes ou variables** : les tactiques dites à durée fixe fournissent aux nouveaux arrivants un calendrier de chaque étape ou étape de socialisation à franchir, ils vont progresser selon un planning identique. Ce planning permet de connaître la durée de chaque étape pour acquérir son nouveau rôle. Il aide à développer un sentiment de contrôle sur le nouvel environnement. Ce calendrier est inconnu dans un processus plus variable. (Allen, 2006).
- **En série ou disjointes** : les tactiques sont dites en série lorsque des membres expérimentés de l'organisation sont attribués comme modèles ou mentors au nouvel arrivant (ex : tutorat). Ces relations avec les mentors permettent d'avoir accès à des ressources supplémentaires vers lesquelles se tourner, elles permettent également d'acquérir un sentiment de compétence et de maîtrise des différentes tâches. Les tactiques disjonctives ne fournissent pas de modèles expérimentés. (Allen, 2006).
- **D'investissement ou de désinvestissement** : les tactiques d'investissement donnent aux nouveaux arrivants un soutien de la part de membres de l'organisation, tandis que les tactiques de désinvestissement ne fournissent pas ce soutien. Des tactiques qui

investissent davantage dans les nouveaux arrivants en fournissant un feedback social positif vont être mieux adaptées pour venir en aide aux nouveaux arrivants et leur permettre de développer ce sentiment de compétence. (Allen, 2006).

2.4.2 Les tactiques de socialisation individuelle

En plus de ces stratégies de socialisation, il existe également des tactiques de socialisation individuelles. Ces tactiques individuelles désignent « *l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation.* » (Delobbe & al., 2005, p. 283).

a. La recherche d'informations

L'acquisition d'informations par les nouvelles recrues va venir diminuer les incertitudes ressenties par les nouveaux lors de leur arrivée dans l'organisation. Enormément d'informations vont être distillées, les nouvelles recrues vont donc être submergées par ce flot d'informations. Ils mettent donc en place des tactiques de recherche d'information.

Différentes tactiques seront mises en place en fonction de l'information que l'on recherche. En priorité, les nouveaux arrivants cherchent des informations **techniques** (→ exécution du travail, compétences et habilités à développer, ...). Ensuite, ils cherchent également à obtenir des **feedbacks** (→ évaluations de leur niveau de performance). Après, les informations **de référence** seront également étudiées, elles augmentent la clarté du rôle. Les informations de type **relationnelles et politiques** vont être sollicitées par les nouvelles recrues pour les aider à s'intégrer. Enfin, les informations concernant les normes, les valeurs, la culture et donc les informations dites **organisationnelles et normatives** ne semblent pas importantes pour les nouvelles recrues.

Une fois ces tactiques mises en place, le nouvel arrivant doit trouver la source la mieux adaptée pour se procurer ces différentes informations. Cette source peut être interpersonnelle (supérieur, collègues, ...) ou non interpersonnelle (fichiers électroniques, ...). Généralement, les personnes les plus consultées sont les collègues et les supérieurs hiérarchiques, cette recherche améliore la satisfaction du nouvel arrivant.

Enfin, la nouvelle recrue doit choisir le comportement de recherche d'information le plus adapté. On distingue la recherche active (demander) et passive (lire, observer et écouter). L'effet positif est reconnu uniquement à travers la recherche active.

(Delobbe & al., 2005).

2.4.3 Programmes de socialisation organisationnelle

On définit les programmes de socialisation comme « *une forme de formation des employés conçue pour faire connaître aux nouveaux salariés, leur emploi, les gens avec lesquels ils vont travailler et l'organisation en général.* » (Klein & Weaver (2000) cités dans Delobbe & al., 2005, p. 331). Ces programmes se composent du tutorat, de formations et finalement de la construction d'un réseau.

a) Le tutorat

Au sens large, le tutorat est une « *une forme d'acquisition et de transfert des savoirs et savoir-faire utilisée en parallèle ou en complément d'autres dispositifs de formation professionnelle* » (Delgoulet, C., Largier, A. & Tirilly, G., 2013). Boru et Leborgne le définissent comme : *un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail* » (Hulin A., s.d). On le caractérise par « *l'instauration d'une relation de travail intense entre un protégé et un membre plus expérimenté de l'organisation chargé de le former à sa fonction de promouvoir son développement de carrière.* » (Delobbe & al, 2005, p.334).

L'objectif du tutorat va être de former le nouvel arrivant à la socialisation implicite de l'organisation. Le tuteur est, la plupart du temps, un employé expérimenté de l'entreprise. (Delobbe & al, 2005).

S'il est correctement mis en place, le tutorat va être très bénéfique pour l'entreprise. En effet, Delgoulet, Largier et Tirilly (2013) mettent en avant que dans la plupart des entreprises, les bénéfices induits par le tutorat pour les travailleurs profitent également à l'entreprise. De plus, le tutorat nécessitant peu de ressources, il est facile de le mettre en place (il n'y a pas besoin d'infrastructures, d'un formateur, ...). Cependant, il y a toujours risque. Ici il y a un risque de démotivation si le tutorat ne fonctionne pas correctement, si le tuteur ne perçoit pas de reconnaissance. On peut également mettre en avant que le tutorat peut s'avérer utile comme outil de motivation pour certains salariés. (Delgoulet, Largier et Tirilly, 2013). Enfin, si le nouveau travailleur perçoit le tutorat comme inutile, il aura du mal à s'intégrer, il faut donc être vigilant à cela.

b) La formation

La formation va jouer un rôle primordial pendant la socialisation organisationnelle des nouveaux travailleurs. En plus des informations sur le poste de travail, la formation va donner

des informations sur l'organisation au sens large. Taormina et Law (2000) vont distinguer 2 types de programmes de formation ; les programmes de formation à contenu technique et les programmes où l'aspect psychologique est plus prédominant. Selon eux, les formations plus techniques ont des conséquences positives sur la réduction du stress des nouveaux arrivants. De plus, lorsque les nouveaux salariés participent à ces programmes, ils sont mieux insérés au sein de l'entreprise car ils connaissent l'histoire, les buts et les valeurs de la société plus en profondeur. Cependant, ils ne maîtrisent pas encore totalement le jargon de la société.

Il est également important de considérer le contexte dans lequel se déroule la formation. En effet, il s'avère que les formations organisées à l'extérieur de l'entreprise sont peu bénéfiques à la socialisation. Ces formations s'avèrent peu utiles pour diminuer l'anxiété et l'incertitude du nouvel arrivant.

Il faut également prendre en considération l'instant auquel interviennent les formations. En effet, les nouveaux venus sont sensibles à différentes informations à différents moments de la socialisation. Par exemple, lors de son arrivée dans l'entreprise, les nouveaux arrivants seront sensibles aux informations liées à sa tâche et à son rôle. Dès lors, Klein et Wever (2000) vont proposer de construire le processus sur du long terme.

La façon d'apprendre, et donc la pédagogie, va également impacter le fonctionnement du programme. En effet, les méthodes pédagogiques actives (exercices de groupe) vont faciliter les occasions d'interaction.

La formation va donc être utile lors de la socialisation par « *l'apport d'informations facilitant l'apprentissage du travail, mais aussi par l'aide à la constitution de réseaux sociaux favorisant l'intégration sociale* ». (Delobbe & al, 2005, p. 333).

Enfin, bien que dans l'ensemble, la formation favorise la socialisation organisationnelle, elle peut parfois avoir des conséquences néfastes. En effet, cette formation peut créer des attentes qui vont générer des conséquences négatives sur la performance lorsque ces attentes ne sont pas validées.

(Delobbe & al, 2005).

c) *La construction d'un réseau*

Les interactions sociales entre les salariés, particulièrement les collègues et la hiérarchie, et les nouvelles recrues sont essentielles dans le processus de socialisation organisationnelle. Ces personnes vont aider les nouveaux arrivants à acquérir des informations essentielles à leur

socialisation (voir ci-dessus). Des études démontrent qu'avoir un réseau large de contacts non interconnectés va permettre au nouveau salarié d'obtenir de meilleures informations sur l'organisation que l'inverse. En effet, du fait que les personnes n'entretiennent pas de relations proches entre elles, le nouvel arrivant aura accès à une multitude d'informations différentes et variées qui offrent donc une vision large et complète de l'information. Au contraire, lorsque le nouveau salarié aura besoin d'informations concernant son poste, il aura intérêt à se tourner vers un réseau plus restreint, mais plus dense lui fournissant des informations fiables et cohérentes.

« *Les réseaux informationnels des nouvelles recrues sont caractérisés par la taille, la densité, la force, l'étendue et le statut et reliés à quatre domaines de socialisation (la connaissance de l'organisation, la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle et l'intégration sociale) ainsi qu'à l'implication organisationnelle* ». (Delobbe & al, 2005, p. 333). Les différents réseaux (informationnels ou amicaux) ne vont pas être de bons prédicteurs pour les mêmes domaines. En effet, les réseaux informationnels vont être efficaces dans les domaines de socialisation en lien avec l'apprentissage (connaissance de l'organisation, ...) tandis que les réseaux amicaux vont être meilleurs dans l'intégration sociale ainsi que l'implication organisationnelle. Du fait de cette observation, on peut déduire que la personne va se socialiser en « *développant des interactions avec les personnes expérimentées de l'organisation mais également en développant des configurations de relations particulières avec ces personnes.* » (Delobbe & al, 2005, p. 334). Il est important pour les entreprises de reconnaître à leur juste valeur les deux types de réseaux dont nous avons parlé et de prendre en considération leur intérêt pour la socialisation de la nouvelle recrue. Différents programmes vont permettre aux nouvelles recrues d'enrichir leurs réseaux. Par exemple, les formations permettent d'avoir des relations avec les collègues mais également avec un grand nombre de personne de la société. Autre exemple, les rassemblements vont permettre d'enrichir autant le réseau information que le réseau amical. Enfin, le tutorat va permettre à la nouvelle recrue de se connecter avec des personnes bénéficiant d'un haut statut dans l'entreprise.

(Delobbe & al, 2005).

2.4.4 Outils facilitant la socialisation organisationnelle

1. Le mail de bienvenue

Ce mail a différentes finalités :

- Donner au travailleur le programme de sa première journée ;
- Fournir des informations pratiques sur sa première journée ;
- Diminuer l'anxiété du travailleur ;
- Indiquer au travailleur ce qu'il doit apporter avec lui, comment il doit être vêtu, ... (Linkedin, s.d).

2. La séance d'informations

Elle a pour but de créer un moment d'échange entre les supérieurs et le nouvel arrivant. A travers cette séance d'information, les valeurs et la culture de l'entreprise vont être transmises. (Baudoin, 2017).

3. La visite de l'entreprise

C'est un des incontournables de l'accueil. Cela permet aux personnes de se faire une idée de la façon dont fonctionne l'entreprise et du fonctionnement interne des différents services. Cette visite sera l'occasion pour le nouvel arrivant de rencontrer ses différents collègues, directs ou indirects. Enfin, ce sera l'occasion pour le nouvel arrivant de s'acclimater à l'entreprise et d'être moins désorienté les premiers jours. (Baudoin, 2017).

4. L'entretien d'accueil

Cela va permettre de présenter l'organisation et de partager les informations essentielles (rémunération, valeurs, ...) lors de l'arrivée du travailleur. Durant cet échange, le travailleur peut poser ses questions et ainsi trouver des réponses aux inquiétudes liées à son futur environnement de travail. (Baudoin, 2017).

5. La brochure d'accueil

C'est une synthèse des éléments les plus importants et intéressants de l'entreprise pour les nouveaux arrivants. Ce sont les éléments pertinents à connaître lorsque l'on arrive dans l'entreprise. Il faut la donner dès le premier jour. Bien que la brochure soit différente dans chaque entreprise, son contenu est toujours identique : présentation de l'entreprise, personnes de contact, instruction à suivre si on a une question, ... (Baudoin, 2017).

2.5 Les acteurs socialisateurs

Les acteurs ou agents socialisateurs sont des personnes qui vont agir dans le but de socialiser, d'apporter de la socialisation. Il s'agira de toutes les personnes en contact avec le nouvel arrivant. En effet, de par ce contact, ces personnes deviennent des agents socialisateurs effectifs ou potentiels. (Delobbe & al, 2005).

Les amis, la famille, ... ceux que l'on appelle les outsiders peuvent avoir un impact sur la socialisation des individus. Cependant, il existe d'autres agents socialisateurs :

- **Le supérieur hiérarchique** : Personnage clé de la socialisation, il va assumer personnellement l'intégration du nouvel arrivant dans « *la mesure où c'est elle qui se charge de la définition de sa fonction et de l'évaluation de ses performances (feedback)* ». (Delobbe & al, 2005, p. 321).
- **Les collègues** : Ce sont les travailleurs qui se trouvent au même niveau hiérarchique que l'arrivant et qui possèdent un rôle similaire au sien. Ces personnes seront donc bien placées pour répondre aux questions du nouvel arrivant et de cette manière simplifier son adaptation dans l'entreprise. (Delobbe & al, 2005).
- **Le tuteur** : L'entreprise va lui confier le nouvel entrant pour ainsi « le guider et l'initier lors de son arrivée dans l'organisation ». (Delobbe & al, 2005, p.332). On choisit le tuteur par les relations de travail directes qu'entretient le nouveau venu avec le tuteur. Malheureusement, l'utilisation d'un tuteur est très peu répandue dans les entreprises et ce malgré que cela permet de transmettre le savoir faire et les connaissances organisationnelles. (Van Mannen & Schein cité dans Delobbe & al, 2005).
- **Le(s) subordonné(s)** : « *intervenant de façon marginale, ce sont les personnes avec qui le nouveau n'a pas de relations professionnelles directes* ». (Delobbe & al, 2005, p. 322).
- **Les autres membres de l'entreprise** : le nouveau venu n'a pas de relation professionnelle directe avec ceux-ci.

2.5.1 Le rôle des agents socialisateurs

Les agents socialisateurs ont la charge de la socialisation et donc de l'intégration des nouveaux arrivants. Les informations que ces agents vont communiquer au nouvel arrivant auront « *pour fonction de communiquer des informations nécessaires à leur orientation et*

leur adaptation » (Jones, 1983 cité dans Delobbe & al, 2005, p. 322). En effet, ces agents vont être utile comme guide informationnel pour le nouvel arrivant. Parmi eux, le nouveau venu aura accès à une base de données et d'informations complètes de l'entreprise et du poste. Ces informations lui permettront de réaliser correctement son nouveau rôle.

Ces agents auront également un important rôle dans le processus d'interprétation et de construction du sens du nouvel arrivant. En effet, le nouvel arrivant n'ayant pas d'expérience, il ne peut pas construire cette réflexion et donc les agents socialisateurs seront considérés comme une source d'assistance pour le nouveau venu.

Par l'intermédiaire de ces agents, le travailleur va également se créer un réseau social au sein de l'entreprise. Les contacts avec les personnes possédant un même niveau hiérarchique (collègues, ...) seront plus simples qu'avec les personnes possédant un niveau hiérarchique supérieur. Des relations privilégiées seront instaurées avec les collègues et cela va instaurer un climat collégial qui permet *« de créer un support mutuel et une meilleure collaboration entre le nouveau et les membres de l'organisation »*. (Delobbe & al, 2005, p. 323). Nous pouvons donc avancer que les collègues vont apporter un « support organisationnel », ce support va se caractériser par un soutien émotionnel, évaluatif, informationnel et instrumental.

Cependant, on reproche souvent aux personnes en charge de la socialisation des nouveaux venus de ne pas être disponibles pour ceux-ci ou motivés à céder l'information. De ce fait, tant que les nouvelles recrues n'entretiennent pas des relations de confiance et amicales avec les collègues, ils ne recevront pas les informations dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs tâches. De plus, ces relations interpersonnelles peuvent agir comme de potentiels stressseurs. En effet, c'est le cas *« lorsque ces relations sont marquées par l'incertitude et l'absence de feedback, lorsqu'elles sont le support d'évaluations négatives et de pression trop forte à se conformer »*. (Delobbe & al, 2005, p.323). Enfin, le soutien peut également avoir des effets négatifs car *« recevoir trop de soutien peut nuire à l'estime de soi, ux sentiments de contrôle interne et d'autonomie »*. (House, 1981 cité dans Delobbe & al, 2005, p. 323).

3. Onboarding

3.1. Définition

On le définit comme : *« toutes les pratiques formelles ou informelles, les programmes ou les politiques adaptées par une organisation ou ses agents pour faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants »*. (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2012).

3.2 Différence entre onboarding et socialisation organisationnelle

L'onboarding se différencie de la socialisation organisationnelle, mais l'onboarding fait partie intégrante de celle-ci. Certains auteurs assimilent onboarding et socialisation organisationnelle mais d'autres les considèrent comme des construits distincts sur la base des principales différences reflétées dans les définitions fournies précédemment. En effet, la socialisation est quelque chose qui se produit à l'intérieur de l'individu, alors que l'onboarding fait référence aux efforts, aux pratiques de l'organisation pour faciliter la socialisation de l'individu. De plus, l'intégration se produit lorsque le membre rejoint une organisation alors que la socialisation est un processus continu qui commence avant l'arrivée de l'individu dans l'entreprise et continue par après. Enfin, une autre distinction est que les individus peuvent être proactifs dans leur socialisation, ils peuvent l'être plus difficilement lors de l'onboarding. (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2012).

3.3 Onboarding formel et informel

Au sein d'une entreprise, il existe deux types d'onboarding différents : l'onboarding formel et informel. L'onboarding informel fait référence à un processus par lequel un employé prend connaissance de son nouvel emploi sans plan d'organisation explicite. L'onboarding formel est le contraire. Dans celui-ci, il existe un ensemble d'écrits, de politiques et de procédures qui aident le nouveau travailleur à s'adapter à l'entreprise et à son nouvel emploi.

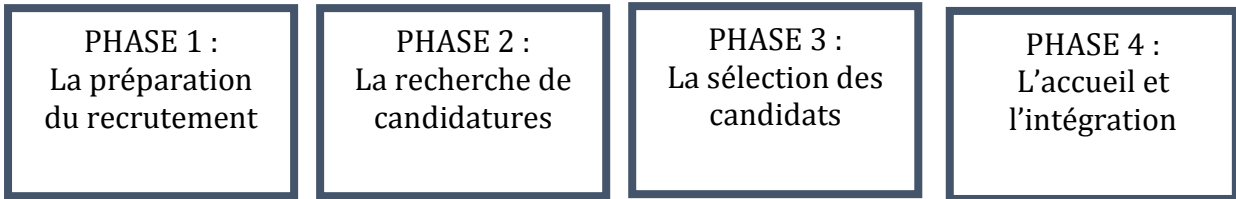
3.4 Une procédure d'intégration type

3.4.1 Préparation de l'accueil

Ce processus d'intégration va s'avérer être le point de départ de la socialisation organisationnelle. D'un côté, l'entreprise doit également se mettre en avant ; en effet, elle va devoir séduire le candidat et montrer ses atouts afin de le convaincre pour l'attirer chez elle. D'un autre côté, le candidat va devoir se vendre et montrer qu'il a les compétences et qu'il est le meilleur pour le poste proposé.

Sékiou (1993) définit ce processus comme étant « *l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* ».

Le processus ne se compose pas uniquement de la phase de sélection, il se compose de 4 phases différentes :



Il est important que tout soit opérationnel pour la première journée de travail du nouvel arrivant afin que l'accueil se déroule le mieux possible. L'accueil se prépare donc plusieurs jours à l'avance.

(Sékiou, 1993) (Baudoin, 2017)

3.4.2 L'accueil

Il est réalisé lors du premier jour de travail. Lors de cet accueil, énormément d'informations seront transmises au nouveau travailleur. Toutes ces informations aideront la personne tout au long de sa carrière mais également et principalement lors de ses premiers pas dans l'entreprise. Le travailleur rencontrera ses collègues et supérieurs et pourra découvrir l'entreprise à travers une visite de celle-ci. Enfin, il recevra des informations sur le fonctionnement de l'entreprise.

C'est à travers cet accueil que le travailleur va se créer une image de l'entreprise. Il va se faire une idée de l'ambiance qui règne au sein de futur environnement de travail.

(Baudoin, 2017)

3.4.3 L'intégration

Une fois l'accueil terminé, la personne va se retrouver seule face à son nouvel environnement de travail et ses collègues. C'est donc à partir de cette étape qu'elle va mettre en place ses propres techniques d'intégration (recherche d'information, ...).

Durant cette étape, le travailleur va se familiariser avec ses nouvelles tâches, il va intégrer ou utiliser les compétences et connaissances nécessaires pour mener à bien son devoir.

Le développement des compétences va se faire de différentes façons : formation, tutorat et même directement sur le terrain au contact de ses collègues.

(Baudoin, 2017)

3.4.4 Le suivi d'intégration

C'est la dernière étape du processus d'intégration. Dans cette étape, on évalue la satisfaction du travailleur. La plupart du temps, cela se déroule sous forme de réunions entre le travailleur et son supérieur hiérarchique. Le travailleur pourra dès lors s'exprimer sur son ressenti et son expérience ainsi que poser des questions.

La durée de l'accueil et du processus d'intégration n'est pas facilement mesurable. En effet, cette période est susceptible de varier en fonction de la personnalité du travailleur, de la nature du poste et de l'attitude des collègues. Mais en moyenne, on peut avancer que cela dure de quelques mois à une année.

(Baudoin, 2017)

Chapitre 2 : la motivation

1. Motivation au travail

1.1. Définition

Nous retiendrons pour ce travail ces définitions de la motivation :

1. « *La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :*
 - *1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;*
 - *2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;*
 - *3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. » (Levy-Leboyer, 1998).*

Autrement dit, être motivé, c'est principalement avoir un objectif, faire le choix d'effectuer un effort pour atteindre cet objectif et persévérer dans l'effort jusqu'à atteindre le but.

2. Bergeron Louis définit, lui, la motivation comme « *une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »*
3. La motivation au travail se définit également comme « *l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. »* (Roussel P., 1996, p. 5). On retrouve dans cette définition les notions d'efforts et d'objectifs cités plus haut. La motivation est donc un effort effectué par un individu pour ainsi atteindre un but fixé.

On peut de ce fait résumer la motivation comme « *l'ensemble des efforts déployés par l'individu au travail, dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. C'est un processus qui oriente, dynamise et maintient le comportement vers la réalisation d'objectifs attendus »*. (Keller L, 2003).

Enfin, il est important de mettre en avant que le principal facteur de la motivation qui s'avère être la performance au travail. On verra plus loin d'autres facteurs presque aussi importants.

1.2. La démotivation au travail

Le petit Robert définit la démotivation comme « *l'action de démotiver, c'est-à-dire de faire perdre à quelqu'un toute envie ou toute raison de continuer à travailler* ». C'est démobiliser et démoraliser le travail.

La démotivation ne se définit pas comme l'absence de motivation, c'est l'amotivation qui définit ce phénomène. C'est un processus qui aboutira, in fine, à la perte de la motivation originelle.

1.3. La satisfaction au travail

Locke définit la satisfaction comme « *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences* ». Donc, c'est un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles.

Robbins (2001), lui, va définir la satisfaction au travail comme : « *une attitude générale d'un individu envers le travail. En outre, il déclare qu'une personne qui possède une grande satisfaction au travail a une attitude positive à l'emploi et un individu insatisfait a une attitude négative envers son travail.* ».

Mullins (2005) met en avant le lien entre la satisfaction au travail et la motivation. Bien que ce soient deux concepts différents, la satisfaction n'étant pas la même chose que la motivation, ces deux concepts sont liés. Cependant, leur relation n'est pas claire. La motivation est considérée comme une attitude alors que la satisfaction est définie comme un état interne. La satisfaction est associée au sentiment personnel d'accomplissement. Pour Rivalau (2003), la satisfaction s'avère être un indicateur de la motivation et pas une cause. La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se trouve en amont de l'expérience.

Sans motivation, on ne peut être satisfait par un aspect ou l'autre de l'emploi. Cependant, l'inverse est possible, on peut être motivé sans être satisfait. Ce qui différencie motivation et satisfaction, c'est l'ensemble des résultats obtenus dans notre travail. Si ces résultats n'atteignent pas nos attentes, la personne est insatisfaite mais elle cherchera toujours à les atteindre. Il sera alors motivé par l'atteinte des résultats mais insatisfait.

Finally, Atkinson et Feather (1966), certifie que la satisfaction est un état final et la motivation une force qui, au final, mènera à la réalisation de cet état final. (Nishimwe, F., 2016.)

1.4. La performance au travail

On définit la performance comme « *les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu.* ». (Saoussany & Asbayou, 2018, p.359).

Une autre définition donnée par Motowildo (2003), nous dit que « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée* » (Saoussany & Asbayou, 2018, p.359).

Elle n'est pas limitée aux responsabilités et à l'accomplissement de devoirs. En effet, elle va inclure un certain nombre d'activités qui ne seront pas forcément liées à la tâche mais qui contribueront à maintenir le contexte social et psychologique de l'entreprise. On retrouve deux types de performances distinctes au travail :

- La performance dans la tâche, que l'on définit comme « *l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné. La performance individuelle dans la tâche implique l'apprentissage de la tâche et du contexte dans lequel elle est accomplie, aussi bien que la capacité et la motivation pour l'accomplir.* » (Frimousse S. & al, 2008, p.122).
- La performance contextuelle se définit comme « *une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance dans la tâche* ». (Frimousse S. & al, 2008, p.123). Elle contribue à l'organisation de manière positive.

Souvent, on lie la performance contextuelle avec la citoyenneté organisationnelle. Pour représenter ce lien, il existe deux types de comportements : l'altruisme et la conscience. Une étude met en avant une corrélation entre la motivation et la performance. En effet, lorsque la motivation de l'individu est élevée, la performance de l'individu augmente également. (Gilibert D. & al, 2008).

De plus, la performance résulte d'une juste et correcte combinaison de différents facteurs : la compétence, la motivation et la détermination des objectifs. Sans cette combinaison, un individu ne peut pas être performant au travail.

1.5. Typologie de la motivation

Il existe quatre types de typologies différentes pour caractériser la motivation :

- La motivation instrumentale ;
- La motivation de survie ;
- La motivation obsessionnelle ;
- La motivation finale.

1.5.1. La motivation instrumentale

Dans ce type de motivation, on va s'intéresser principalement au savoir-faire de la personne. Ce qui compte ici c'est la manière. On obtiendra donc un bon résultat à travers cette technique. Grâce à ce type de motivation les entreprises obtiennent des solutions techniques originales et cela permet d'inventer de nouvelles méthodes, de nouveaux procédés, ... Malheureusement, ce type de motivation ne se préoccupe par beaucoup des résultats finaux et elle peut parfois être lente et improductive.

1.5.2. La motivation de survie

Ici notre motivation est une motivation que l'on adopte lorsque l'on agit par nécessité. Les individus vont être très efficaces. Cependant, c'est une motivation très stressante. On peut retrouver cette motivation dans les entreprises qui débute leur activité. Un autre exemple serait une personne dont une deadline arrive à échéance et que le travail n'est pas terminé.

1.5.3. La motivation obsessionnelle

Dans cette motivation, il n'y a que le but qui compte et cela en devient une obsession. On la définit souvent comme une motivation radicalisée. L'individu va faire des sacrifices. Elle peut donc devenir néfaste pour la personne ou même pour son entourage.

1.5.4. La motivation finale

C'est l'énergie qu'une personne va tirer du résultat qu'il souhaite obtenir. Donc, l'importance ici c'est le résultat obtenu. Grâce à ce type de motivation, on va rapidement obtenir de bons résultats car l'acteur se concentre sur ce but et uniquement ce but. Cela peut s'avérer risqué

car, en effet, cela va engendrer des conséquences sur le plan moral, juridique et humain et cela peut nuire au travailleur.

Il est important de préciser que ces différentes motivations ne se rencontrent pas à l'état pur, un individu sera motivé différemment en fonction de la situation dans laquelle il se trouve. C'est donc la rencontre entre les différentes motivations qui va être la source des conflits entre les individus. Toutes les motivations vont s'avérer judicieuses lorsque l'on sait les utiliser de manière adaptée à la situation.

(Wafae Sabri, nd).

1.6. Les facteurs de la motivation

Les facteurs de motivation, comprennent :

- Le travail en lui-même,
- La considération dont va bénéficier l'employé,
- L'avancement de l'employé,
- La responsabilité accordée à l'employé.

Ces facteurs vont être associés au sentiment positif que va éprouver la personne envers son travail. Ils seront en lien avec le contenu du travail. Ces sentiments sont, de leur côté, affiliés aux diverses expériences vécues par la personne dans le passé, que cela soit en lien avec son accomplissement personnel, la considération exprimée envers lui ainsi que de sa responsabilité. Ces facteurs sont des facteurs internes en lien direct avec le travail. On les appelle facteurs intrinsèques.

Ensuite, nous avons les facteurs dits, d'hygiène de vie, qui eux comprennent :

- La politique générale de l'organisation,
- L'administration de l'entreprise,
- Les modalités de supervision,
- La rémunération,
- Les conditions de travail,
- Les relations interpersonnelles.

On associe ce type de facteurs au sentiment négatif qu'une personne éprouve envers son travail. Ils sont en relation avec le contexte ou l'environnement dans lequel le travail est effectué. Ce sont les facteurs extérieurs au travail appelés aussi facteurs extrinsèques.

Il est donc primordial que les entreprises prennent en compte ces deux types de facteurs motivationnels. Premièrement, les travailleurs ont la possibilité d'être motivé par leur travail mais s'il n'y pas de facteurs extrinsèques, la motivation va diminuer et cela va entraîner une faible productivité.

Certains facteurs vont essentiellement générer une augmentation de la motivation ce qui amène la satisfaction des travailleurs. Cependant, en l'absence de ces facteurs, il n'y aura pas d'apparition de sentiment négatif. Ces facteurs font en sorte que le travailleur trouve en lui le désir de travailler bien et de produire mieux et davantage. L'autre ensemble désigne les facteurs d'insatisfaction (tel que les avantages sociaux) et en absence de ces facteurs, il y aura insatisfaction. De plus, la présence de ses facteurs ne produit pas de motivation mais réduit uniquement l'insatisfaction.

On distingue les facteurs de satisfaction des facteurs d'insatisfaction au travail. Eliminer les facteurs d'insatisfaction va probablement amener la paix entre les travailleurs mais cela ne les motivera pas. De part ce constat, Herzberg (que l'on verra plus en détail) définit les conditions de travail (la qualité de la supervision, le salaire, ...) comme des facteurs d'hygiène. De plus, selon lui, pour motiver les personnes au travail, il faut un lien entre les facteurs et le travail lui-même ou les résultats qui en découlent.

(Hellriegel et al, 2007).

2. Les théories de la motivation

Les différentes théories de la motivation vont être divisées en deux groupes :

- Les théories qui sont liées aux besoins, on parle de « manques » d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique ressentis.
- Les théories qui poussent à l'action, les besoins engendrent des tensions qu'il va falloir réduire ou éliminer.

Nous allons aborder les différentes théories de la motivation.

(Louat P., 2002)

2.1. Les théories du contenu

Qu'est-ce qui motivant pour les personnes ? De quoi est faite la motivation ? Toutes ces questions ont amené la recherche sur la motivation. On va s'intéresser, dès lors, ici, aux théories dites du contenu.

2.1.1 La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow

Maslow, spécialiste de la personnalité américaine, nous offre la théorie des besoins dans son ouvrage intitulé « *A Theory of Human Motivation* ». Selon lui, ce ne sont pas uniquement les besoins sociaux qui sont à risque dans le travail mais toute une hiérarchie de besoins. Ceux-ci fonctionnent de telle manière : un nouveau besoin apparaîtra uniquement si les besoins les plus bas dans la hiérarchie sont satisfaits.

Selon Maslow, il existe 5 degrés de besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ils sont directement en lien avec la survie des individus. Ce sont des besoins comme manger, se vêtir, se nourrir, ...
- **Les besoins de sécurité** : ils consistent à se protéger contre les menaces. On parle ici de la protection de soi tant physique que morale.
- **Les besoins sociaux d'appartenance** : ils révèlent la dimension sociale de la personne car celle-ci a besoin de se sentir acceptée par son entourage. Il est accompagné de deux besoins : celui d'émettre (parler, être écouté, ...) et celui de recevoir (comprendre, être informé, ...) ;
- **Les besoins d'estime** (de rechercher l'identité) : ils sont en prolongation du besoin d'appartenance à un groupe. La personne doit être reconnue comme une entité propre dans le groupe auquel elle appartient ;
- **Les besoins d'accomplissement** : c'est le but ultime des aspirations humaines. L'homme a la nécessité de s'épanouir, de s'accomplir et de rechercher le meilleur de lui-même.

On schématise la pyramide des besoins de Maslow ainsi :

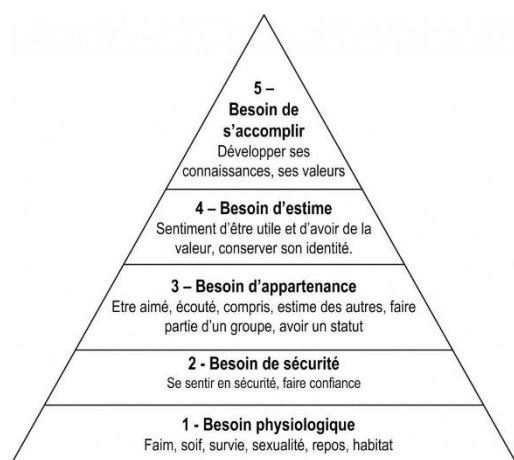


Figure 2: pyramide des besoins de Maslow

Avec cette pyramide, Maslow illustre que pour qu'un homme soit motivé dans son travail, il doit satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour satisfaire ces besoins, l'entreprise doit enrichir les tâches qui rendent le travail intéressant et valorisant.

Cette théorie, ainsi que la théorie E.R.D de Alderfer, considèrent « *qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement, le besoin produit un état de déséquilibre et le comportement vise à rétablir l'équilibre* » (Keller L., 2003, p.12).

2.1.2 La théorie des deux facteurs d'Herzberg

Frederick Herzberg, psychologue américain célèbre et connu principalement pour ses travaux concernant l'enrichissement des tâches au travail, a essayé de définir les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Dans sa théorie, on retrouve deux facteurs distincts : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Développée par Herzberg cette théorie stipule que la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière différente et indépendante. De ce fait, pour lui, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais le manque de satisfaction et le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Il est donc possible qu'un travailleur soit en même temps satisfait et insatisfait dans son travail.

- **Les facteurs d'hygiène** : ils concernent la qualité de l'environnement. Les besoins auxquels ils vont répondre sont les besoins nous rendant mal à l'aise ou frustré. De par leur manque, nous sommes insatisfaits (en matière de sécurité, de condition de travail, de rémunération de base, ...)
- **Les facteurs d'auto-motivation** : ils sont liés directement au contenu du travail en termes d'autonomie, de reconnaissance, de responsabilités reçues et d'évolution professionnelle. Herzberg préconise de développer ces facteurs par un enrichissement du travail qui inclut le contrôle, la complexité des tâches, la discussion des objectifs, ... ((Louat P., 2002)

Selon Herzberg, pour que les facteurs de motivation puissent être remplis et de ce fait engendrent de la satisfaction au travail, il est nécessaire de satisfaire premièrement les besoins d'hygiène. Autrement dit, pour que l'Homme soit motivé dans son travail, il doit satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. L'apport de cette théorie va être de démontrer que « *certains facteurs motivationnels servent à réduire des tensions ou des peurs (donc à restructurer l'équilibre homéostatique des individus), alors que d'autres ont pour fonction de stimuler, de mobiliser (donc de créer des déséquilibres dynamiques).* » (Louat P., 2002, p.10).

(Herzberg F. & al, 1959).

2.1.3 Les théories X et Y concernant les motivations au travail

Elles sont développées dans les années 1960 par Douglas McGregor. Elles sont utilisées en ressources humaines et en comportement de l'organisation. Elles sont issues d'une étude empirique et vont s'opposer entre-elles.

La Théorie X suppose que l'Homme n'affectionne pas le travail et, s'il le peut, l'évitera. D'après cette théorie, les personnes n'apprécient pas les responsabilités, ils aspirent avant tout à la sécurité. De par leur aversion au travail, ces individus devront être contrôlés (voire même menacés) afin qu'ils réalisent un travail suffisant. En effet, ces individus n'useront de leur intelligence uniquement que pour contourner les règlements en place dans l'entreprise. Des récompenses peuvent être utilisées pour que le travailleur fournisse l'effort attendu.

Donc, la **Théorie X** va induire un certain cercle vicieux dans lequel l'entreprise sera construite sur un règlement strict et un contrôle sévère. Les employés s'adapteront en choisissant les tâches qui requièrent un travail minimum. De ce fait, ils adapteront un comportement passif et ils fuiront leurs responsabilités. Donc, les dirigeants seront renforcés dans leur position et renforceront les contrôles et les règlements. En d'autres termes, la Théorie X est une catégorie de management autoritaire que les employés supportent mal et qui augmente leur aversion au travail.

Tandis que la **Théorie Y** est tout à fait à l'opposé. En effet, la Théorie Y suppose que l'Homme cherche dans son travail une forme de satisfaction. Il cherche également à développer les résultats de son travail et à obtenir des responsabilités au sein de son organisation. De plus, la Théorie Y met en avant l'envie de l'Homme à adhérer aux objectifs de l'organisation.

Pour les personnes pour qui on adopte cette théorie, il n'y aura pas d'utilité à faire preuve de contrôle ou de punition. Faire des efforts physiques et mentaux dans le travail sera naturel. La personne se réalisera si elle est associée aux buts de l'entreprise.

Plus le travail de la personne lui apportera de la satisfaction, plus l'engagement de celle-ci envers l'organisation augmentera.

Par conséquent, la Théorie Y va induire un cercle vertueux où l'organisation se construit autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. La liberté accordée aux employés permet de s'impliquer davantage dans le travail. Ils vont donc prendre plus d'initiatives, accepter les responsabilités voire les rechercher par eux-mêmes. De ce fait, les

dirigeants sont confortés dans leur décision et cela les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.

On parlera de ce fait de management participatif dans cette théorie.

Pour Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément une source de problème pour l'Homme. Il est donc nécessaire pour les entreprises de considérer celui-ci comme capable de prendre des initiatives, de prendre des responsabilités et de se fixer des objectifs.

(Mc Gregor D., 1960)

2.1.4 La théorie du besoin de réalisation de McClelland

La théorie des besoins, connue également sous le nom de théorie des trois besoins, est une théorie développée par David McClelland dans les années 60 (soit 20 ans après la théorie des Besoins de Maslow). La théorie tente d'expliquer comment les besoins de pouvoir, d'affiliation et d'accomplissement impactent le comportement des individus dans un contexte managérial. En effet, d'après McClelland, malgré notre âge, notre culture ou encore notre sexe, nous avons en commun ces trois besoins.

- **Le besoin d'accomplissement** : ce besoin mesure l'envie de faire les choses mieux et d'une manière plus efficiente qu'avant. Les individus ont l'envie d'atteindre des objectifs, de relever des défis. Ils préfèrent travailler sur des tâches de difficulté modérée et ils préfèrent un travail dans lequel les résultats sont basés sur les efforts plutôt que sur autre chose.
- **Le besoin de pouvoir** : ce besoin mesure l'envie des individus de posséder une certaine influence sur les autres. Ce besoin de pouvoir se caractérise par l'envie d'influencer les autres et non par un comportement dictatorial. Une personne motivée par ce besoin apprécie la reconnaissance de son statut, les arguments gagnants, la concurrence et l'influence sur les autres. Avec ce type de motivation viennent un besoin de prestige personnel et un besoin constant d'obtenir un meilleur statut professionnel.
- **Le besoin d'affiliation** : ce besoin mesure l'envie de créer ou de maintenir des relations amicales avec d'autres personnes. Les personnes qui ont un besoin d'affiliation élevé préfèrent passer du temps à créer et entretenir des relations sociales. Elles aiment faire partie de groupes et ont le désir de se sentir aimées et acceptées. Les

individus de ce groupe ont tendance à adhérer aux normes de la culture du lieu travail par crainte d'être rejetés. (Emin S. & Philippart P., 2015).

2.2 La théorie des caractéristiques de la tâche

Richard Hackman et Greg R. Oldham mettent en place la théorie des caractéristiques de la tâche. Selon cette théorie, il existe cinq caractéristiques essentielles à la motivation au travail. Ces cinq caractéristiques devraient entraîner trois états psychologiques qui conduiront à des résultats professionnels personnels favorables et variés. Cette théorie définit les conditions nécessaires pour éveiller l'intérêt et la motivation au travail. D'après les chercheurs, il est nécessaire d'obtenir l'équilibre entre les trois dimensions suivantes pour que la motivation naisse :

- Un travail valorisant,
- L'individu se sent responsable de ses résultats,
- L'individu doit être en tout temps informé de ses résultats.

Afin d'illustrer la théorie, les deux chercheurs ont mis en place une formule permettant d'indiquer le potentiel de motivation d'un emploi. Cette formule s'appuie sur cinq caractéristiques :

- **La variété des compétences** : principalement les dimensions techniques. Plus une tâche est variée, plus elle demande des compétences et plus cette tâche sera valorisante pour le travailleur.
- **L'identité de la tâche** : cela correspond au degré d'achèvement du travail. Soit on se trouve face à un travail qui demande de suivre une tâche de A à Z, soit on se limite à une partie du projet.
- **L'importance de la tâche** : c'est la valeur de la tâche ainsi que son impact sur le travail des autres personnes. La tâche doit donner de l'importance à l'individu.
- **L'autonomie** : le fait que l'individu puisse jouir d'une certaine indépendance dans l'exécution de sa tâche. Cela renforce le sens de responsabilité et améliore la motivation.
- **Le feedback** : c'est l'information reçue par l'employé de la part de l'employeur ou de ses pairs vis-à-vis du travail de l'individu.

(Pôle emploi).

2.3 La théorie de l'autodétermination

Deci et Ryan nous offrent la théorie de l'autodétermination (TAD). La théorie de l'autodétermination est une théorie de la motivation, du développement et du bien-être de l'être humain. La théorie se concentre sur les types de la motivation en accordant une attention particulière à la motivation autonome (motivation intrinsèque et identifiée), à la motivation contrôlée (motivation extrinsèque et introjectée) et à l'amotivation en tant que prédicteurs des résultats au niveau de la performance, de la relation et du bien-être. Elle aborde également les conditions sociales qui améliorent ou diminuent ces types de motivation. TAD examine également les objectifs de vie ou les aspirations des gens en montrant les relations différentielles entre les objectifs de vie intrinsèques et extrinsèques avec la performance et la santé psychologique.

(R.M Ryan & E.L Deci, 2000).

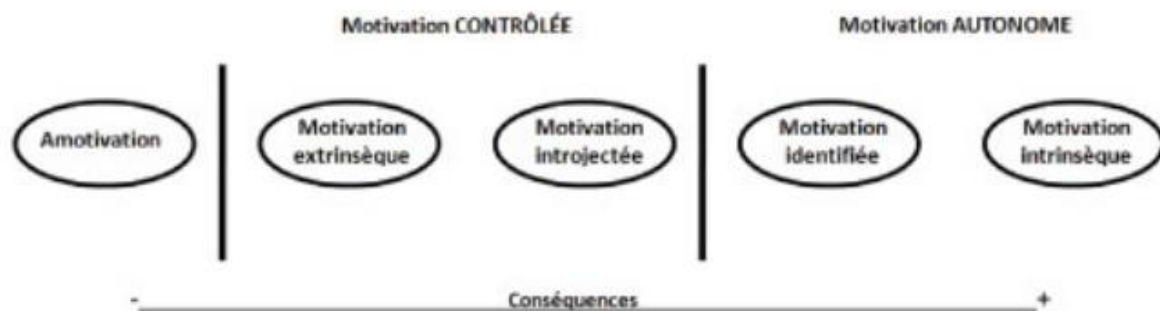


Figure 3: schéma TAD

2.3.1 Motivation autonome

La **motivation intrinsèque**, forme de motivation la plus autodéterminée, « fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. ». (Forest J. & Mageau G.A, 2008, p. 1). La motivation intrinsèque est représentée par l'exploration et le jeu des enfants. La motivation intrinsèque est une source créative permanente.

Proche de la motivation intrinsèque, la **motivation identifiée** traite des tâches réalisées par conviction personnelle parce qu'elles sont considérées comme essentielles ou parce qu'elles représentent les valeurs de la personne. Les tâches à réaliser ne sont pas toujours agréables

mais elles sont importantes pour l'individu. Un niveau élevé de motivation détecté permet d'atteindre les objectifs de vie ou faire coïncider l'emploi avec les valeurs personnelles de la personne.

2.3.2 Motivation contrôlée

Premièrement, la **motivation introjective** a trait à l'engagement, aux valeurs personnelles contingentes à la performance. Lorsque le niveau de motivation introjectée est élevé alors la valeur personnelle va varier en synchronisation avec les performances au travail. Exemple : lorsqu'un vendeur atteint un bon chiffre de vente, il estime qu'il a une valeur personnelle, contrairement aux périodes où il ne vend pas beaucoup. Son estime de soi est contingente à sa performance au travail.

Ensuite, la **motivation extrinsèque** implique « *d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions* » (Forest J. & Mageau G.A, 2008, p. 2). Lorsque le niveau de motivation intrinsèque est élevé, les personnes avancent parce qu'ils réalisent un travail qui leur amène un certain salaire ou niveau de vie. Cela peut également être parce qu'ils obtiendront un salaire élevé et les avantages sociaux associés à celui-ci. La motivation intrinsèque remplit la fonction économique du travail. La motivation extrinsèque se différencie des autres par l'intérêt particulier que les individus accordent au salaire. Donc, d'une manière générale, la motivation extrinsèque est un comportement qui est instrumental et qui vise des résultats extrinsèques au comportement lui-même.

(Forest J. & Mageau G.A, 2008)

2.3.3 L'amotivation

Amotivation ou manque de motivation « *se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail.* » (Forest J. & Mageau G.A, 2008, p. 2). Il est proche du concept de résignation acquise et est la plupart du temps lié à des conséquences négatives.

2.4 Motivation par les objectifs

Cette théorie, appelée théorie de fixation des objectifs, a été développée par Locke en 1968. Locke va prouver qu'une personne est motivée dès lors qu'on lui donne des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback sur sa capacité à atteindre ces objectifs. Il est stimulé par la recherche d'un accomplissement et, de ce fait, a l'impression d'améliorer ses compétences professionnelles. Le fait de fournir un objectif dans le travail va s'avérer être une source

énorme de motivation. De plus, cela améliorera les performances de la personne. Plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus ils amènent une meilleure performance.

Plus tard en 1990, Locke, allié à Latham, a précisé les conditions nécessaires à un objectif pour qu'on le considère comme motivant pour le salarié. Pour fixer un objectif, il est conseillé de remplir différentes conditions :

- **Clarté** : les objectifs sont clairs et mesurables
- **Challenge** : il doit y avoir une forme de difficulté dans l'objectif à poursuivre. Une fois que l'individu comprend la signification de l'objectif, sa motivation se voit renforcée.
- **Engagement** : si l'objectif est pertinent, alors l'individu va déployer plus facilement des efforts pour atteindre celui-ci.
- **Feedback** : celui-ci doit être approprié, régulier dans le temps. Ces conditions sont essentielles pour maintenir la motivation des travailleurs.

Locke parle également d'objectifs S.M.A.R.T pour motiver les salariés. Les objectifs devraient être SMART pour motiver les salariés. Les objectifs doivent suivre différentes conditions :

S → Simple

M → Mesurable

A → Acceptable

R → Réalisable

T → défini dans le Temps

Chapitre 3 : motivation et socialisation organisationnelle

1. Exploration des liens théoriques

Peu de recherches lient les théories de la motivation et de la socialisation. De ce fait, il est intéressant de s'interroger sur l'origine des efforts déployés par les nouveaux arrivants pour devenir des membres à part entière d'une nouvelle organisation. Une idée soutient que les résultats de la socialisation seront plus facilement atteints (des niveaux plus élevés et une

durée plus longue) si les efforts des nouvelles recrues sont enracinés dans des règles organisationnelles bien internalisées.

Le succès d'un recrutement spécifique dépend non seulement de la qualité du processus de sélection, mais aussi de la qualité de l'accueil et de la formation du nouveau venu une fois son arrivée dans l'entreprise. Ainsi, une intégration réussie des nouveaux arrivants est essentielle pour la rétention des employés. Les résultats qui ressortent de la socialisation comprennent le rendement au travail des employés, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de rester. Ces résultats de socialisation organisationnelle sont atteints lorsque les nouvelles recrues sont bien adaptées à leur nouveau travail et à leur nouvelle entreprise.

Il est également proposé d'analyser la satisfaction des nouveaux salariés et ce en fonction de la satisfaction des besoins de ceux-ci. Les organisations constatent qu'elles doivent faire plus que fournir aux nouveaux arrivants un flot d'informations si elles veulent retenir des employés efficaces. De ce fait, la satisfaction des besoins doit être considérée comme aussi importante que la transmission de la culture d'entreprise. (Lacaze, D. & Bauer, T., 2014).

1.1 L'onboarding au travail à travers la théorie des besoins de Maslow

Koussoulos (2014) va appliquer au concept de l'onboarding, particulièrement pour assurer le contrat psychologique, la théorie de la motivation de Maslow. Il est nécessaire d'obtenir un équilibre entre employeur et employé, cet équilibre va être assuré par le contrat psychologique. C'est donc pour cela qu'il est important de mettre en place des stratégies de socialisation organisationnelle. De plus, si un des besoins de la pyramide de Maslow n'est pas satisfait alors le contrat psychologique risque de ne pas être rempli.

Les différents niveaux de la pyramide sont comblés par des éléments ou moments de la socialisation organisationnelle. Le premier niveau c'est-à-dire les besoins physiologiques sont assurés par le salaire accordé au travailleur et donc pas le contrat de travail. Ensuite, le besoin de sécurité va être assuré par l'obtention d'un contrat à durée indéterminée qui assure une sécurité d'emploi au travailleur.

Le troisième besoin, celui d'appartenance, sera garanti une fois que le travailleur sera intégré au groupe et à l'entreprise dans sa dimension humaine ou professionnelle. De ce fait, il se sera approprié la culture de l'entreprise et donc obtiendra les avantages qui y sont rattachés. Le besoin suivant, celui de l'estime de soi, sera satisfait lorsque le travailleur recevra une forme de reconnaissance de la part de ses collègues et de sa hiérarchie.

Enfin, le cinquième et dernier besoin (le besoin d'accomplissement) est satisfait par la prise en charge du parcours de l'employé au sein de l'entreprise. Dès lors, deux concepts vont intervenir : l'employabilité et la fidélisation. Cela va permettre la conservation des employés et le fait de le faire progresser durant sa carrière. (Koussoulos, 2014).

1.2 Les niveaux de Bauer et leur influence sur l'attitude des travailleurs.

Amanda M. Meyer et Lynn K. Bartels ont étudié les résultats du modèle de socialisation de Bauer et leur impact sur l'attitude des travailleurs (satisfaction, engagement, soutien organisationnel, ...).

Un premier résultat de cette étude est que les personnes ayant atteint le plus haut du niveau du modèle de Bauer, c'est-à-dire la connexion, auront une plus grande satisfaction au travail ainsi qu'un meilleur comportement au travail. Ensuite, les participants ayant atteint les niveaux de culture et de connexion éprouvent également un plus haut niveau de perception d'utilité au travail. De ce fait, il est possible de mettre en avant que les nouvelles recrues, ayant reçu l'occasion de créer des liens et un réseau interne pendant leur programme d'onboarding, ressentent une plus grande satisfaction au travail ainsi qu'une plus haute perception de leur utilité au sein de l'entreprise. En effet, plus le nouvel arrivant reçoit des informations, de l'aide et des relations de travail à son arrivée dans l'entreprise, plus sa satisfaction au travail se voit augmentée.

Un second résultat met en avant l'engagement organisationnel. En effet, les trois premiers niveaux du modèle de Bauer n'influencent pas l'engagement organisationnel de la nouvelle recrue. Cependant, une fois le niveau Connexion atteint, l'engagement de la personne dans l'entreprise se voit augmenté lorsqu'il est combiné avec les trois niveaux précédents.

De plus, les personnes ayant été présentées à leurs collègues et aux différentes sources d'informations mise à leur disposition et qui ressentent un certain soutien organisationnel, perçoivent l'entreprise comme plus engagée à leur égard.

Pour conclure, lorsque les organisations prennent en compte les quatre niveaux de socialisation de Bauer, il y a plus de chance de voir une perception accrue de leur utilité, de l'engagement organisationnel, du soutien organisationnel, de la motivation ainsi que de la satisfaction au travail. L'étude démontre l'importance d'inclure ces niveaux dans la socialisation organisationnelle de l'entreprise par le fait qu'atteindre le niveau 4 (Connexion) avait un impact positif sur l'attitude des travailleurs. (Meyer, A. M., & Bartels, L. K., 2017).

1.3 La socialisation organisationnelle comme prédicteur de la satisfaction au travail

Des constatations à l'égard des variables de socialisation organisationnelle ont été mises en lumière. En effet, celles-ci seraient de forts prédicteurs de la satisfaction au travail et de l'engagement des travailleurs. Cela va s'avérer être intéressant pour les managers étant donné que c'est la direction qui contrôle la socialisation organisationnelle au sein de l'entreprise.

Par exemple, la formation doit être correctement construite pour fournir les compétences nécessaires aux travailleurs. La formation doit viser à rendre efficaces les nouveaux arrivants. Si tel est le cas, les besoins de développement de l'employé seront remplis et donc le travailleur aura une satisfaction plus élevée.

Donner des informations claires et précises va permettre à la nouvelle recrue d'avoir une meilleure compréhension de son travail et du fonctionnement de l'entreprise. Cela va améliorer sa motivation, sa satisfaction ainsi que son engagement à l'entreprise et son travail. Donc, il est nécessaire que l'entreprise prenne au sérieux la compréhension de l'employé et il faut éliminer de l'entreprise toutes les activités qui créent des désaccords et provoquent des conflits. En effet, ceux-ci pourraient nuire à la satisfaction et à l'engagement du travailleur.

Bien que la plupart des organisations considèrent que le support des collègues est moins efficace que la formation, il a prouvé son utilité à de nombreuses reprises. En effet, la variable de socialisation organisationnelle liée au support apporté par les collègues de travail va également avoir un impact significatif sur la satisfaction au travail. De ce fait, les managers peuvent également améliorer et utiliser ce support pour augmenter la satisfaction et l'engagement des travailleurs. Ce support peut s'exprimer par un rôle actif dans le support de la nouvelle recrue ou encore des réunions d'entraide durant les pauses.

Enfin, l'un des prédicteurs les plus puissants de la satisfaction et de l'engagement est la variable de socialisation organisationnelle en lien avec les perspectives d'avenir. A première vue, négligée par les managers, la préoccupation de l'avenir de la nouvelle recrue dans l'entreprise est bel et bien un prédicteur de la satisfaction et de l'engagement au travail des nouveaux arrivants. Bien que les perspectives d'avenir aient rarement été examinées dans la socialisation organisationnelle, le fait que les managers offrent plus d'opportunités pour divers types d'avancées, de bonus et de récompenses, ainsi que des explications claires sur la façon dont ces derniers peuvent être atteints, cela va augmenter la satisfaction et l'engagement. De

ce fait, pour avoir une vision prometteuse de leur future carrière dans une entreprise il est nécessaire que les managers répondent sérieusement à cette préoccupation. (Taormina R J, 1999).

1.4 Influence de l'onboarding sur les intentions de turnover des travailleurs

Le turnover des travailleurs est un sujet sérieux auquel les entreprises doivent faire face à l'heure actuelle. Du fait de la vitesse à laquelle l'économie évolue actuellement, le ratio du turnover des employés s'élève à 21% à travers le monde. La raison principale de ce turnover se trouve être l'insatisfaction au travail ainsi que la démotivation des travailleurs. Cependant, d'après une étude, il a été démontré que la socialisation organisationnelle de l'individu va avoir un impact positif sur le turnover des employés d'une entreprise. En effet, Saks et Gruman (2014) pensent que la socialisation organisationnelle a un impact significatif sur les résultats opérationnels et financiers mais également sur la satisfaction au travail, le rendement, l'engagement ainsi que le turnover.

Plus la socialisation organisationnelle de l'individu est bien menée, plus le turnover se voit diminué. En effet, Il a été constaté que le leadership et la socialisation organisationnelle sont des ressources sociales capitales qui peuvent contrôler l'intention du nouveau venu de partir.

De plus, les individus ayant un contrôle accru au sein de leur entreprise seront davantage motivés. Ce contrôle va permettre d'adapter le processus de socialisation à l'individu et ainsi diminuer l'intention de turnover.

Il a été prouvé que les individus ayant reçu un onboarding et ayant participé à des procédures de socialisation étaient beaucoup moins susceptibles de quitter l'entreprise. (Gupta P.D. & al, 2017). De plus, des recherches supplémentaires ont mis en avant que lorsque les nouvelles recrues sont accueillies par des collègues/employés, l'intention de quitter l'entreprise se voit énormément réduite. (Dunn & Jasinski, 2009).

1.5 Le rôle de la motivation dans les stratégies d'engagement

L'engagement des employés est depuis un long moment un concept essentiel des stratégies de capital humain et il continue de dominer les conversations sur la manière dont les organisations performantes attirent et retiennent leurs meilleurs travailleurs. Ces types d'organisations peuvent et doivent compter sur leurs employés pour agir de manière autonome et conformément aux objectifs, à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Effectivement, on note un effet positif entre l'engagement et la performance ainsi que la rétention des employés de l'entreprise. L'engagement s'avère être un moyen pour aligner les efforts des employés ainsi que les concepts connus de l'engagement, tels que la gestion des connaissances, la gestion du changement et l'amélioration des compétences.

La motivation est un concept important de l'engagement. Il a été constaté que la mesure dans laquelle les employés eux-mêmes se sentent motivés à faire plus que ce qui leur est demandé est le principal prédicteur de l'engagement. Ensuite, on retrouve la mesure par laquelle l'entreprise motive les employés à faire plus que ce qui n'est exigé d'eux. Cette motivation va aider les travailleurs à être proactifs dans le but de faire avancer les stratégies, mais elle les aide aussi à réagir plus vite lorsque des obstacles s'installent sur le chemin.

Enfin, et possiblement le plus important, lorsque les travailleurs sont motivés, ils investissent du temps et de l'énergie additionnelle dans leur travail. Ils déterminent de nouvelles façons d'être efficaces et consacrent plus de réflexion et de créativité à leurs projets. Tout cela amène de meilleures performances de la part des travailleurs. De plus, La motivation intrinsèque est encore plus étroitement associée à des performances élevées et à un engagement amélioré. De ce fait, les entreprises qui agissent de manière à motiver leur personnel de manière extrinsèque bénéficieront d'un niveau d'engagement global plus élevé.

(Delaney Molly L.; Royal Mark A., 2017)

PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : cadre méthodologique

1. Introduction

Lors de la construction de ce mémoire, la démarche hypothético-déductive a été utilisée. Effectivement, diverses hypothèses ont été formulées (voir plus bas) à partir du cadre théorique.

Premièrement, nous verrons le terrain dans lequel s'est déroulée la collecte de données. Il s'agit de l'entreprise ABM TECNA dont le siège social est situé à Fleurus (Charleroi,

Hainaut) et qui fut mon lieu de stage. Ensuite, nous justifierons la méthode de recherche sélectionnée, c'est-à-dire la méthode qualitative.

Après, nous présenterons la population cible sélectionnée ainsi que ses caractéristiques à travers l'échantillon de recherche.

Troisièmement, nous verrons comment a été réalisée la conception des guides d'entretiens qui auront été utilisés pour recueillir les informations dans le but de répondre à la question de recherche. Pour répondre le plus précisément possible à l'objectif poursuivi, les guides d'entretiens ciblaient chaque population ciblée.

Enfin, nous concluons avec la présentation de la collecte des données ainsi que la façon dont elle s'est déroulée sur le terrain étudié.

2. Question de recherche

Tout au long de ce travail de recherche, une réflexion a été effectuée pour ainsi arriver à la problématique, à la question de départ et finalement à la question de recherche finale. La concrétisation de cette problématique et de ce mémoire est le fruit de différents questionnements avant, pendant et après mon stage réalisé de septembre à novembre 2020 à ABM TECNA.

La réflexion débute avant les contacts avec l'entreprise, la socialisation organisationnelle étant un sujet qui m'intéressait fortement. Pendant mon recrutement, cette idée de sujet sur la socialisation organisationnelle s'est précisée. De plus, l'entreprise marquait un intérêt certain pour la thématique de la socialisation organisationnelle.

Cependant, l'idée de départ était de faire une recherche sur la différence entre la socialisation organisationnelle des ouvriers et des employés, d'étudier la socialisation organisationnelle au

sein de l'entreprise et de voir s'il y avait une différence dans le processus de socialisation des employés et des ouvriers. La question de départ fut :

« Comment une entreprise comprenant une population hétérogène socialise-t-elle ses différentes populations ? »

Rapidement, je me suis rendu compte qu'étudier cette différence s'avérerait être une tâche difficile. En effet, interviewer un nombre suffisamment significatif d'ouvriers allait être pratiquement impossible dans les temps impartis. La motivation et la socialisation organisationnelle étant très peu abordées ensemble, le sujet m'a semblé intéressant. J'ai donc changé ma question de départ :

« Quelle est l'influence du processus de socialisation organisationnelle sur la motivation des nouveaux arrivants ? »

Après différentes recherches théoriques, il est clair que la thématique liée à la motivation est très vaste et composée de plusieurs prédictes disparates. La satisfaction et l'engagement étant deux de ces prédictes, nous avons choisi de nous concentrer sur ces deux variables. Donc, les apports théoriques de la littérature à ce sujet nous ont permis de repreciser la question de recherche finale :

« Dans quelle mesure la socialisation organisationnelle agit-elle sur la satisfaction des nouveaux travailleurs et par la suite en quoi cela va leur générer un plus grand engagement professionnel ? »

3. Hypothèses émises

Sur base des liens existants entre les différentes variables, nous pouvons donc émettre plusieurs hypothèses :

Hypothèse I : lorsque les besoins (selon la pyramide de Maslow) du nouvel arrivant sont satisfaits par le processus de socialisation, cela augmente la motivation du nouvel arrivant.

Hypothèse II : L'obtention d'informations claires et précises lors de l'entrée en fonction permet l'amélioration de la motivation au travail.

Hypothèses III : Les relations interpersonnelles ainsi que l'aide apportée par les agents socialisateurs lors de l'arrivée dans l'entreprise vont augmenter la satisfaction des nouvelles recrues.

Hypothèse IV : Les étapes de la socialisation organisationnelle accompagnent le travailleur dans sa satisfaction au travail pour ensuite déboucher vers un meilleur engagement.

4. Objectif poursuivi et concepts mobilisés

L'objectif de ce travail est d'apporter de la lumière sur le lien et entre les différentes variables étudiées et présentes dans notre question de recherche mais également de répondre à nos questionnements en lien avec les concepts que nous souhaitons mobiliser.

Dans un premier temps, nous nous concentrons sur la socialisation organisationnelle des nouveaux travailleurs de l'entreprise ABM TECNA en analysant les méthodes mises en place dans le processus de socialisation organisationnelle.

Au sujet des pratiques de socialisation organisationnelle, nous cherchons à comprendre ce qu'il en est de l'entrée effective pour un nettoyeur nouvelle embauche en nous intéressant à la première année de fonction des nouvelles recrues, de leur bonne intégration, de ses besoins et difficultés.

Dans un second temps, nous nous penchons sur la question de la motivation des nouvelles recrues pendant la période d'intégration de ceux-ci. Nous nous sommes demandé jusqu'à quel point les pratiques de socialisation organisationnelle allaient impacter, positivement ou négativement la motivation des nouveaux travailleurs. Le deuxième concept mobilisé sera la motivation au travail.

Enfin, dans un troisième temps, nous cherchons à comprendre l'impact de ces interactions sur la satisfaction des nouveaux travailleurs. Le troisième concept mobilisé sera la satisfaction au travail.

5. Justification de la méthode de recherche

5.1 Méthode qualitative

Le choix de méthode de recherche est un choix extrêmement important. En effet, il est important de choisir la méthode la mieux adaptée pour répondre à notre question de recherche et aux différents objectifs. Pour ce travail, notre choix s'est porté sur la méthode de recherche qualitative. On distingue la recherche qualitative de la recherche quantitative par le fait que la recherche qualitative comporte un nombre de cas du phénomène étudié plus limité que la recherche quantitative. Dans la recherche qualitative, on cherche à analyser un comportement, explorer un concept. On pose les questions « pourquoi ? » et « comment ? ». On cherche à comprendre la perception de l'interlocuteur, son ressenti. C'est une démarche moins large et moins représentative vu qu'elle s'intéresse uniquement à un petit échantillon raisonné. Par

cette méthode, nous allons approfondir la compréhension des entretiens et la réalité du terrain. L'accent sera mis sur les acteurs et non sur les variables.

En choisissant cette méthode, notre choix était de comprendre en détail le ressenti et le comportement des nouveaux arrivants et non d'avoir des données chiffrées pour représenter leur motivation. Par rapport à notre problématique, ce qui va nous intéresser, ce sont les mots des personnes interrogées.

La recherche s'inscrit dans une démarche (hypothético-) déductive. On cherche à corroborer ou réfuter des hypothèses pour obtenir des réponses à notre question de recherche. Pour répondre à ces hypothèses, et finalement à notre question, nous allons utiliser des entretiens semi-directifs. Ces entretiens vont nous permettre la production de discours en visant l'approfondissement de la pensée des personnes questionnées, contrairement aux questionnaires qui vont uniquement produire des réponses.

6. Présentation de l'échantillon de recherche

6.1 Population cible

Nous allons préciser ici la population à interroger pour recueillir les données nécessaires pour répondre à nos hypothèses. Pour rappel, nous voulons comprendre comment la socialisation organisationnelle agit sur la motivation des nouveaux travailleurs. Dès lors, nous allons cibler les nouveaux entrants de la société ainsi que les personnes présentes lors de la phase socialisation au sein de l'entreprise. Nous avons donc construit l'échantillon de recherche autour d'une population assez hétérogène qui se compose de profils diversifiés. Notre population cible est donc constituées des nouveaux arrivants ainsi que des personnes en charge de leur socialisation.

6.2 Critère de sélection des répondants

Les répondants faisant partie d'une population hétérogène, leur sélection doit répondre à des critères fondamentaux. Le critère principal à respecter est l'ancienneté des répondants. En effet, étant donné que nous faisons une recherche sur la socialisation organisationnelle, il est primordial d'interroger, pour *les agents socialisés*, des personnes récemment arrivées au sein de l'entreprise ou ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour *les agents socialisateurs*. Nous définissons le terme ancienneté de la manière suivante :

- **Agents socialisés** : il s'agit des travailleurs engagés depuis 18 mois ou moins.

- **Agents socialisateurs** : il s'agit des chefs ou responsables en charge de l'intégration des agents socialisés.

Au niveau des caractéristiques des répondants, nous souhaitons des profils assez différents au niveau de l'âge, du sexe, du type de poste, du contrat, ...

6.3 Les sous-populations ciblées

Notre échantillon est composé de trois sous-populations ciblées. Nous avons interrogé les acteurs ci-dessous :

- **Les ressources humaines** : la personne en charge du recrutement au sein de l'entreprise ABM TECNA a été interrogée pour nous permettre de comprendre la façon dont elle gère le processus de socialisation organisationnelle ;
- **Les agents socialisateurs** : ce sont les personnes en charge de la socialisation des nouvelles recrues.
 - o *Les responsables, chefs de services et chef de chantier* : ce sont les supérieurs hiérarchiques des personnes socialisées.
- **Les agents socialisés** : ce sont les agents socialisés par les agents socialisateurs. On y retrouve deux groupes distincts : les ouvriers et les employés.
 - o *Ouvriers* : 2 ouvriers de chantier. Il s'agit des personnes qui sont sur le terrain.
 - o *Employés* : 4 profils administratifs. Des postes d'employés diversifiés. En effet, on a pu interroger une responsable de service, un chargé de communication, ...
Ce sont des profils plus complexes que les ouvriers de chantier.

A partir de ces 3 sous-populations, nous avons organisé 12 entretiens semi-directifs. Pour ce faire, nous avons sollicité le directeur des ressources humaines pour interpellier les personnes correspondant aux critères qui étaient disponibles.

6.4 Conception des guides d'entretiens

Différents guides d'entretiens ont été conçus en fonction des sous-populations ciblées. Nous en avons rédigé 3. Ces guides d'entretiens sont scindés en quatre parties : une partie générale ainsi que trois autres parties permettant de répondre aux différentes hypothèses exposées.

Les questions des entretiens ont été formulées en tenant compte du rang dans la hiérarchie ainsi que du rôle des agents socialisateurs et socialisés dans chacune de ces quatre parties.

Vu notre problématique, il était primordial de comprendre comment chaque individu vivait son intégration et comment les agents socialisateurs parvenaient à socialiser les nouvelles

recrues. Mais également, l'impact que cette phase d'intégration a sur la satisfaction et l'engagement des nouvelles recrues. La population étant extrêmement hétérogène, il a été primordial d'adapter le jargon en fonction de l'acteur ciblé.

6.5 Caractéristiques de l'échantillon des données

Ce tableau reprend toutes les informations à propos des profils des répondants. Les noms ci-dessous sont des noms d'emprunt afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées.

Répondants	Sexe/ Âge	Fonction	Département	Ancienneté	Date de l'entretien
Luna	F/46	Responsable recrutement & formation	Ressources humaines	4 ans	24/03/21
Rafael	H/23	Webmaster	Communication & média	16 mois	26/03/21
Cécilia	F/39	Responsable département	Electromécanique	8 mois	30/03/21
Sonia	F/40	Assistance administrative &	BU Mons & Bruxelles	6 mois	02/04/21

		commerciale			
Amaury	H/53	Responsable BU	BU Mons & Bruxelles	11 ans	02/04/21
Luca	H/47	Responsable service commercial interne	Commercial interne	5 ans	06/04/21
Paquita	F/34	Planning officer	Planning-maintenance	3 mois	16/04/21
David	H/24	Ouvriers de chantier	BU de Mons & Bruxelles	10 mois	07/04/21
Antoni	H/25	Ouvriers de chantier	BU de Charleroi	10 mois	08/04/21
Samuel	H/43	Responsable maintenance	Maintenance	20 ans	14/04/21
Giorgio	H/54	Responsable BU	BU de Charleroi	18 ans	31/03/21
Mateo	H/47	Chef de chantier	BU de Charleroi	13 mois	12/04/21

BU = Business Unit

7. Déroulement de la collecte des données

7.1. Le déroulement des entretiens

Les entretiens semi-directifs se sont déroulés entre la fin mars et la mi-avril. 12 entretiens ont été réalisés et 11 ont été retranscrits, le douzième n'étant pas clairement audible. La plupart des entretiens ont été réalisés à distance, en virtuel. En ce qui concerne la réalisation des entretiens, compte tenu que beaucoup des travailleurs de l'entreprise ABM TECNA sont en télétravail et au vu de la situation sanitaire (COVID-19), nous avons utilisé deux modes de communication : Teams pour les responsables et employés et l'appel téléphonique pour les ouvriers. En effet, ces derniers ne possédant pas d'adresse mail professionnelle, cette solution paraissait la plus optimale pour collecter les données.

Le choix des agents socialisateurs ainsi que des ouvriers a été établi en collaboration avec le Directeur des Ressources Humaines tandis que nous avons effectué personnellement le choix des agents socialisés.

7.2. L'anonymat et la confidentialité

Les entretiens réalisés à distance ont été enregistrés pour assurer la retranscription des informations collectées. L'accord des acteurs interrogés a été demandé au préalable. L'anonymat des répondants a également été garanti. Le fait d'aborder certains aspects du travail et du contexte professionnel pouvant s'avérer être sensible, d'autant plus lorsque cela se passe à distance.

Dès lors, la confidentialité va instaurer un climat de confiance entre les interlocuteurs. Ce choix d'anonymat était un positionnement personnel, la question a été posée à chaque participant.

Chapitre 5 : contexte de l'entreprise

1. Présentation de l'entreprise ABM TECNA



1.1. Son histoire

TECNA est créé en 1988. En 1991, les bureaux déménagent à Franière, s'ensuit la naissance du concept « solution globale ». De là, un plan d'actions est mis en place pour atteindre ce concept. Un an plus tard, la société passe en société anonyme et commence un partenariat avec Colmant Cuvelier. En 1994, la société signe son premier contrat de fournitures industrielles et engage, l'année suivante, son premier vulcanisateur. Ensuite, il y a de nouveau un déménagement, celui-ci se fait à Spy.

En 1997, un système de formation continue est mis en place avec l'aide du FOREM. L'année d'après, l'entreprise signe un partenariat avec Habasit et ouvre son premier atelier de bandes PVC-PU. Entre 2000 et 2001, l'entreprise reprend la société CLTM et ouvre un centre d'assemblage Benzler SALA.

En 2005, l'entreprise déménage dans une nouvelle construction à Fleurus et y crée le siège de l'entreprise. En 2018, il y a également l'ouverture d'une implantation à Gand. En 2011, TECNA rachète la SPRL Transméca qui est un fabricant de tambours pour convoyeurs industriels. En 2015, s'ouvre les premiers marchés à l'exportation.

ABM est créé en 1993.

L'année 2019 est marquée par la fusion entre ABM et TECNA créant l'entreprise ABM TECNA. Cette même année, de grands investissements se font en presses, enrouleurs et dérouleurs pour vulcanisation.

Enfin, en 2020, création des Business Units.

L'entreprise signe différents partenariats à travers les années avec ABB, Siemens, Rouleaux PACK, ...

1.2. Son activité

Le groupe ABM TECNA est un spécialiste des convoyeurs industriels, de composants et de toutes les prestations liées à leur maintenance et fiabilisation. La société se charge de la fourniture de pièces détachées, de la maintenance mécanique en passant par l'engineering et la vulcanisation, et ce quel que soit la taille ou le profil de l'entreprise. En effet, l'entreprise possède diverses activités :

- Fourniture de composants (pour convoyeurs industriels et motorisation)
- Placement et réglage des composants mécaniques ;
- Maintenance mécanique ;
- Fonctionnement et garnissage de tambours, trémies et goulottes ;
- Engineering, fiabilisation des installations de convoyage
- Fabrication d'équipements complets
- Intervention 24h/24 partout en Belgique

En plus du siège social carolo, l'entreprise possède également 2 bureaux régionaux situés à Gand et Tournai ainsi que différentes Business Units réparties dans toute la Belgique. Ceci en vue d'assurer une proximité et une flexibilité par rapport à ses clients.

1.3. Ses valeurs et missions

L'entreprise a différentes missions :

- Réduire le nombre et les heures d'arrêts de production des entreprises clientes ;
- Fiabiliser et sécuriser les installations de convoyage des clients ;
- Réduire le coût de la maintenance et du nettoyage des entreprises clientes ;
- Rendre les équipements conformes aux directives européennes.

Enfin, l'entreprise possède différentes valeurs. Ces valeurs sont :

- La conscience professionnelle ;
- L'esprit de groupe ;
- Le respect de tous ;
- Le respect des normes de sécurité ;
- L'équité ;
- Le travail ;

2. Programme de socialisation organisationnelle pour les nouveaux arrivants

Par le biais de mon stage réalisé à ABM TECNA en 2020, j'ai pu discuter avec la personne en charge du recrutement mais également observer et analyser le déroulement de la phase de socialisation organisationnelle dans l'entreprise. Pour avoir des informations plus précises, un entretien avec la personne en charge du recrutement a été effectué. Bien que l'entreprise ne suive pas un programme type, le canevas reste identique pour chaque nouveau travailleur. En effet, il n'y a que très peu de différence entre l'accueil des ouvriers et l'accueil des employés. La seule différence existant dans l'accueil de ces deux populations est que les ouvriers reçoivent des équipements de sécurité lors de leur entrée dans l'entreprise.

L'accueil est principalement géré par le département RH premièrement et ensuite par les chefs de chantier ou d'équipe pour les ouvriers et par les responsables pour les employés. Cependant, parfois il se peut que ce soient également les responsables de Business Unit qui prennent en charge le processus d'intégration. Dès lors, les manières d'intégration varient fortement d'une Business Unit à l'autre, certains sont plus impliqués dans l'intégration que d'autres.

Le service des ressources humaines va, lors de l'accueil, faire une visite de l'entreprise. Ensuite, il y aura l'accueil sécurité, la photo d'accueil et finalement la remise des équipements. Le service se charge également de signaler à l'entreprise l'arrivée d'une nouvelle recrue par l'intermédiaire d'un mail.

La personne en charge du recrutement attache une grande importance au suivi des nouvelles recrues. En effet, elle contacte le chef d'équipe lors de la première journée de travail pour savoir comment s'est déroulée cette journée. Elle contacte également le nouveau travailleur pour avoir son avis.

Lors de l'intégration, que ce soit pour les ouvriers ou pour les employés, il existe un double enjeu : la formation des nouvelles recrues et la transmission des informations correctes. En effet, les nouvelles recrues, que ce soient les ouvriers comme les employés doivent être formées à leur poste, aux différents programmes informatiques (pour les employés) et aux brevets et permis (pour les ouvriers). La transmission d'informations correctes est essentielle également car la personne en charge du recrutement a pu remarquer que lorsque les

informations n'étaient pas correctement transmises, les travailleurs quittaient l'entreprise prématurément.

Concernant la formation, il a également été constaté que malgré qu'un suivi des formations soit mis en place, il s'avère parfois difficile de lier les formations à l'emploi du temps des ouvriers, il arrive donc parfois que les formations soient données une année après l'entrée effective du travailleur dans l'entreprise.

La période d'intégration étant d'une durée d'un an dans l'entreprise, des évaluations sont prévues au 3^e mois, 6^e mois et après une année dans l'entreprise. En plus de ces évaluations formelles, il y a des mini évaluations informelles qui sont effectuées par la personne en charge du recrutement lors des premiers jours du travailleur.

La personne en charge du recrutement, pour autant que cela soit possible, une personne de référence au nouvel arrivant pour l'accompagner dans sa formation. Parfois ce sera un collègue ou parfois un chef d'équipe. Mais c'est très rarement le cas.

Enfin, la responsable des ressources humaines essaie le plus possible de recruter des personnes ayant un matching parfait avec l'entreprise. En effet, elle a remarqué que les personnes ayant des affinités avec l'entreprise quittaient plus difficilement l'entreprise.

Chapitre 6 : présentation des résultats

Ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats des entretiens menés. Nous allons procéder à une analyse verticale et une analyse horizontale à l'aide de différentes thématiques.

Dans un premier temps, nous présenterons nos résultats de façon plus détaillée et par catégorie de répondants. Nous distinguerons d'abord la responsable des ressources humaines, les agents socialisateurs (les responsables et chefs de business unit) et enfin les agents socialisés (les nouveaux nettoyeurs, ouvriers et employés).

Dans un second temps, nous comparerons plus succinctement les résultats et analyserons les différences et les similitudes entre les différentes thématiques et répondants.

1. Présentation par répondants

1.1. Responsable du recrutement

1.1.1. Accueil

La première journée des nouvelles recrues représente un moment crucial. Il n'existe pas de différence fondamentale entre l'accueil d'un ouvrier ou d'un employé. La seule différence est que les équipements remis aux ouvriers et employés ne sont pas identiques.

« Non fondamentalement c'est à peu près la même chose. Si on parle vraiment que de l'accueil, hum, ils sont accueillis de la même manière, avec le même genre de visite, ce qui change un peu c'est la remise des équipements puisque les équipements sont différents en fonction du poste occupé. Mais sinon, le parcours est quasiment identique pour tous ».

(Luna, 2021).

La responsable en charge du recrutement se charge de cet accueil, en tout cas la plupart du temps. Lors de l'accueil, il y a une visite de l'entreprise et des installations, le remplissage de la documentation pour ainsi créer le dossier du travailleur, une photo d'accueil ainsi qu'en amont, un mail signalant l'arrivée de la nouvelle personne. Il y a également un accueil sécurité qui est effectué par la responsable de sécurité et de prévention. Celui-ci est primordial, la sécurité étant très importante dans ce corps de métier. Ensuite, un contact est pris avec le chef d'équipe de la nouvelle recrue. Une prise de contact avec la nouvelle recrue à la fin de la première journée est également prévue.

« Ce qui est prévu, c'est que moi je les suive. L'idée c'est de voir à quelle date ils commencent, je regarde avec quel chef d'équipe il commence et ce jour-là je vais appeler le chef d'équipe pour savoir si la personne est arrivée à l'heure et alors si elle était dans les conditions, euh, les bonnes conditions pour prendre son travail et si la journée s'est bien passée. Je vais faire la même chose avec le travailleur en question. Premier jour je vais faire une petite prise de température, voir un peu comment la première journée s'est passée. »

(Luna, 2021).

En plus du petit coup de sonde effectué lors de la première journée, Luna contacte les nouvelles recrues ainsi que leur chef d'équipe pour demander comment s'est déroulée la première semaine, le premier mois, ... Et fait, des ajustements en fonction de ce qui a été dit par les deux parties concernées sont effectués.

1.1.2. Intégration

L'intégration se fait par les responsables pour les ouvriers et par les chefs d'équipe pour les ouvriers. Cependant, la personne en charge du recrutement intervient également dans cette intégration. En effet, elle encadre les ouvriers lorsqu'ils sont débutants, elle leur demande comment s'est passée la journée, elle va leur attribuer un parrain qui les suivra durant les premières journées, et elle va prévoir un plan de formation pour ces nouvelles recrues. Elle s'occupe également, parfois, de planifier les formations pour les employés.

« Ce que j'essaie de faire mais c'est pas toujours possible c'est de leur attribuer un parrain, ou un tuteur oui, qui les accompagnera dans leur formation. Parfois c'est leur chef d'équipe mais on ne sait pas toujours le faire. Pour les employés, par exemple, l'intégration passe par toute une série de formations. »

(Luna, 2021).

Les nouvelles recrues sont donc initiées à leur fonction par l'intermédiaire de différentes formations, que ce soient des formations sécurité ou technique pour les ouvriers ou des formations à propos des différents produits et logiciels pour les employés. Il y a donc une grosse différence entre les formations données aux ouvriers et aux employés.

« Ils sont initiés à leur fonction à travers les différentes formations. »

(Luna, 2021).

Dans l'idéal, ces différentes formations sont données dans l'année de leur entrée en fonction. Les formations essentielles à l'exercice de la fonction étant données en priorité. Cependant, Luna note que, parfois, les formations ne sont pas programmées à temps.

Pour Luna, l'intégration est essentielle. Elle va permettre de fournir plus rapidement des résultats ainsi qu'une bonne qualité de travail. De plus, cette intégration va permettre à la personne de se sentir mieux et à l'aise dans l'entreprise.

Une partie de l'intégration va être réalisée par les collègues. Ces collègues ont un rôle très important dans l'intégration des nouvelles recrues. Luna remarque d'ailleurs que l'intégration se passe mieux avec certains chefs d'équipes que d'autres. Elle essaie donc de mettre les nouvelles recrues avec des chefs d'équipes qui intègrent correctement les nouvelles recrues.

« Les collègues ont un rôle très très important. D'ailleurs on voit que, ce que j'ai pu constater pour les ouvriers, on voit que euhhh il y a certaines équipes, certains chefs d'équipes, où il vaut mieux éviter de mettre des nouveaux, tu peux les faire basculer après quelques mois, il vaudra mieux le mettre avec quelqu'un d'autre pour que l'intégration soit plus efficace. La motivation aussi sera liée. »

(Luna, 2021).

1.1.3. Motivation

Selon Luna, l'intégration peut être un moteur pour certaine personne. Toutes les personnalités ne seront pas touchées par l'intégration mais, pour elle, cette intégration va avoir un impact sur la motivation des nouvelles recrues. Elle note également qu'il est essentiel que les nouvelles recrues se sentent écoutées et appréciées.

« Cela dépend des personnalités, il y a des personnalités qui n'ont pas besoin de se sentir suivie ou soutenue, qui vont faire leur chemin toute seule. Mais par expérience, tous les gens, tout le monde va apprécier discuter de leur intégration. »

(Luna, 2021).

Cette motivation provenant de l'intégration va se faire ressentir. En effet, les travailleurs vont fournir un meilleur résultat beaucoup plus rapidement et cela va leur permettre de se sentir plus à l'aise.

Les collègues jouent également un rôle primordial dans la motivation des travailleurs. En effet, la responsable des ressources humaines met en avant que les collègues soient une des sources principales de motivation des nouvelles recrues.

Enfin, pour éviter de diminuer cette motivation, il est important que les informations communiquées à la nouvelle recrue soient en adéquation avec la réalité sur le terrain. Dans le cas contraire, on risque une démotivation de la part de ces nouvelles recrues.

« Ce qui est important aussi au niveau de l'intégration c'est que ce qu'il se passe en réalité sur le terrain corresponde à ce qu'il était annoncé en entretien, parce que sinon on va voir qu'il va y avoir des « couacs » au niveau de l'intégration. Parce que le candidat est surpris. Il faut être assez transparent dès le départ, comme ça le candidat peut se rendre compte si ses attentes sont rencontrées ou pas, après il faut vérifier si c'est bien en lien. »

(Luna, 2021).

1.1.4. Difficultés

Il y a un turnover important au sein de l'entreprise ABM TECNA. La responsable du recrutement, Luna, attribue ce turnover au manque d'adéquation entre ce qui est annoncé lors des entretiens et la réalité sur le terrain. Cette inadéquation peut être au niveau salarial, au niveau du contenu de la fonction voire au niveau des tâches. Cette inadéquation va donc poser problème, va pousser les nouvelles recrues à quitter l'entreprise prématurément.

« Alors pour avoir fait des entretiens de sortie, euhhh, il y a parfois justement une inadéquation entre ce qui est annoncé et la réalité. Donc, vous parliez d'attentes, ça peut être des promesses ou des arrangements convenus au niveau salaire, voiture, pack salarial ou même au niveau du contenu de la fonction, on annonce que la personne va être amenée à faire ceci, cela et finalement il fait ceci plus cela plus cela ou même tout à fait autre chose. Et donc voilà, c'est là que cela commence à avoir des problèmes. »

(Luna, 2021).

Enfin, selon elle, il y a également un problème au niveau de la technique de recrutement empruntée à ABM TECNA. En effet, il y a un désaccord entre la personne en charge du recrutement (Luna) et le directeur des ressources humaines. Pour Luna, la meilleure façon de recruter du personnel serait d'avoir un « matching » parfait entre l'entreprise et la personnalité de la personne ; cela va ainsi influencer sa motivation ainsi que sa satisfaction. Le directeur

des ressources humaines lui, pense que les compétences doivent être prises en compte en priorité.

1.2. Agents socialisateurs

1.2.1. Accueil

Amaury délègue l'accueil des ouvriers à ses gestionnaires. Amaury va donc uniquement prendre en charge l'accueil des commerciaux ou employés administratifs de sa Business Unit.

« Donc moi, comme j'ai un nombre limité de personnes, quand il s'agit d'ouvriers ou de chefs d'équipe, je confie ça, j'ai deux personnes qui s'occupent des gens chez nous, j'ai deux responsables qui travaillent sur chantier, donc je confie les nouvelles recrues ouvrières à ces deux responsables là, ça c'est côté ouvrier. »

(Amaury, 2021)

Luca lui s'occupe de chaque personne arrivant dans sa Business Unit. Il accueille les ouvriers comme les employés. Il s'occupe également de fournir un plan de formation à ses nouvelles recrues.

Les responsables perçoivent leur rôle dans l'accueil différemment. Giorgio, par exemple, se voit principalement comme un formateur et un manager pour les nouvelles recrues.

« Un rôle de formateur déjà, un rôle de euhhh de manager également. »

(Giorgio, 2021)

Lors de l'accueil, les informations qui sont fournies à la nouvelle recrue sont des informations premièrement de type informationnelles concernant l'entreprise, son fonctionnement et ses missions. Ensuite des informations techniques concernant les tâches et le rôle de la personne, celles-ci varient donc en fonction du poste. Enfin, des informations plutôt relationnelles, il y a une présentation des travailleurs ainsi que de leur fonction.

« Au niveau des informations pour les commerciaux euhhhh la première information qu'on donne c'est des informations techniques, ensuite des informations sur les produits, puis sur l'organigramme et le fonctionnement de l'entreprise. »

(Antoni, 2021).

1.2.2. Intégration

L'intégration des nouvelles recrues est essentielle.

Giorgio accompagne réellement ses nouvelles recrues. Il leur fournit une personne de référence, un formateur, il prévoit des formations et assure le suivi de ces formations et enfin il contacte ses recrues pour avoir leur ressenti. Il évalue la nouvelle recrue au bout de 6 mois. Après cette évaluation, il a une réunion avec la recrue pour discuter des points à améliorer. Pour lui, le défi, lors de l'intégration, va être de s'intégrer à l'entreprise et sa mentalité et maîtriser la spécificité du métier.

« J'ai déjà déterminé à l'avance qui allait l'accompagner, ce sont des petites équipes de deux ou trois. J'attire un chef d'équipe qui va jouer un rôle de formateur de ce nouveau, j'explique bien l'importance de ce rôle, après un petit bonhomme de chemin se fait et la personne apprend son métier. Moi je communique avec mes chefs d'équipe et également avec la nouvelle recrue pour voir comment ça se passe pour lui, où il en est, etc et au bout d'un moment une première évaluation au bout de 6 mois et ensuite une évaluation tous les 6 mois avec les points à perfectionner et on met en place des plans de formations sur les produits, sur certaines manières de faire leur métier, ... »

(Giorgio, 2021).

Il lui est également arrivé d'être lui-même un tuteur. Lorsqu'il avait ce rôle, il était principalement une source d'information pour les nouvelles recrues.

Amaury lui, va s'occuper personnellement de la formation des nouvelles recrues, il va jouer le rôle du tuteur. Il va également suivre la recrue lors de ses premiers pas dans l'entreprise ou lors de ses premiers contacts avec la clientèle. Dans sa Business Unit, la nouvelle recrue, employé ou commercial, va devoir passer quinze jours sur chantier pour comprendre la réalité du travail des ouvriers et ainsi mieux les comprendre. Pour lui, le défi à relever pour la nouvelle recrue va être d'acquérir l'esprit et la mentalité de l'entreprise.

« Comme on a un taux de nouvelle personne important, il faut arriver à donner à ces gens-là l'esprit de l'entreprise et donc ça c'est la chose la plus difficile, qu'il s'intègre dans l'esprit d'entreprise. »

(Amaury, 2021).

Cependant, pour les ouvriers, l'intégration ne se déroule pas de la même manière. L'intégration des ouvriers sera entièrement prise en charge par les chefs d'équipe et les collègues de la nouvelle recrue. Dans ce cas-ci, Amaury n'intervient que pour la journée d'accueil. Le tuteur dans ce cas sera donc le chef d'équipe.

Luca, comme Amaury, prend lui-même en charge l'intégration de ses nouvelles recrues. Il va les accueillir, les former, il aura le rôle de parrain pour la recrue. Il accorde une grande importance à ce que la formation soit la même pour chaque recrue, c'est pour cela qui endosse le rôle de formateur et de parrain. Cependant, il ne s'occupe pas lui-même de l'évaluation des nouvelles recrues, c'est son supérieur qui s'en occupe. Enfin, il affirme que les réunions vont permettre à la nouvelle recrue de maximiser son intégration.

« Oui on essaie de les former un maximum, disons, moi ma volonté dans le service que je m'occupe c'est que tout le monde travaille de la même manière. Ça passe par tout un système de formation qu'on réutilisera de la même manière pour tous les arrivants. »

(Luca, 2021).

Samuel, lui, délègue l'intégration de ses nouvelles recrues aux différents chefs d'équipe. Ils seront ainsi formés par les collègues et les chefs d'équipe. L'apprentissage se fait principalement à l'aide de formations internes ou de formations données directement par les collègues ou le chef d'équipe.

Directement ils intègrent une équipe et en parallèle, ils ont des formations qui sont données en interne, parce que bon il faut expliquer, euhhh, on explique les produits avec lesquels on travaille sur chantier, ainsi ils ont déjà l'explication théorique et peuvent après appliquer sur chantier, on constate avec cette méthode que les gens se forment beaucoup plus rapidement.

(Samuel, 2021).

1.2.3. Motivation

La motivation va être un moteur pour les travailleurs. Sans celle-ci, le travailleur ne fournira pas un bon travail et il n'aura pas l'envie d'aller travailler.

Pour Giorgio, la motivation provient principalement des collègues. Mais elle provient également en partie de l'équipe d'encadrement, des perspectives d'évolutions, de la formation, de la diversité du métier dans lequel l'entreprise évolue ainsi que des différentes

évaluations faites par les supérieurs. Il souligne tout de même l'importance du salaire dans la motivation des salariés.

« Beh donc une grande partie de la motivation est amenée par l'équipe d'encadrement donc les chefs d'équipes, les gestionnaires et moi-même. Ce qui est encourageant dans ce métier bien oui c'est la diversité, tous les jours c'est quelque chose de nouveau donc oui c'est sympa pour les personnes souples. Ensuite la perspective d'évoluer. Donc oui ces trois choses-là sont ce qui motive le plus. Faut que ça soit un enrichissement personnel et même financier. »

(Giorgio, 2021).

De plus, il assure que le processus d'intégration va augmenter la motivation des nouvelles recrues. Enfin, pour lui, les évaluations et retours du supérieur aux nouvelles recrues va être un moteur permettant de s'améliorer et de se sentir davantage motivé.

Pour Amaury, la motivation provient des collègues, des tâches (car l'entreprise offre une multitude de tâches variées) et de la reconnaissance. En effet, pour lui, le fait de reconnaître la personne à sa juste valeur et valoriser son travail va motiver cette personne. De ce fait, il soulignera et signalera au travailleur qu'il a effectué un bon travail.

« Moi je constate que lorsque le responsable met en valeur leur travail ça leur apporte beaucoup. Moi j'essaie de le faire, il a bien travaillé, réglé un problème, je lui dis, ils ont besoin d'un minimum de reconnaissance. »

(Amaury, 2021).

Pour Amaury, le processus d'intégration va motiver mais également rassurer le nouveau travailleur. Par cette assurance, le travailleur posera plus de questions, il s'intégrera mieux et donc il sera encore plus motivé.

Quant à Luca, il pense que la motivation provient d'un ensemble d'éléments fournis par l'entreprise, c'est un tout. La motivation provient de l'ambiance, de l'entraide entre collègues, des tâches et l'attention accordée aux besoins de chacun.

« Personnellement je pense que tout est important, ce qu'on essaie de maintenir dans le service c'est une ambiance, une ambiance cordiale, une entraide, je pense que ça c'est super important. Je pense. En tout cas, pour moi, j'ai une volonté de faire évoluer les tâches de chacun et de leur rendre le travail le plus serein possible. »

(Luca, 2021).

Tout comme Luca, Samuel pense que la motivation provient d'un ensemble d'éléments. Il met en avant l'importance de l'encadrement et les relations entre collègues. Il affirme que lorsque l'entreprise est proche des travailleurs et fournit un encadrement optimal, le travailleur va se sentir davantage motivé.

Pour lui, un bon processus d'intégration va permettre au travailleur d'être plus rapidement motivé.

« Justement euhh avec l'expérience, je dirais que euhhh c'est qu'on arrive grâce à ça : augmenter la motivation beaucoup plus rapidement grâce à cet encadrement, cette intégration. »

(Samuel, 2021).

1.2.4. Relationnel

Dans des entreprises comme ABM TECNA, le relationnel va s'avérer être un élément essentiel de la motivation et de l'intégration des nouvelles recrues.

Giorgio affirme que les bonnes relations entre collègues sont un élément primordial pour l'entreprise et la motivation des travailleurs. Il met en avant le fait que malgré que les collègues soient imposés, il est très important qu'il y ait une bonne entente entre eux. Cela va ainsi leur permettre de bien se sentir et d'être davantage motivé.

« C'est une des choses principales. C'est très très important. Si il y a une mauvaise ambiance, ça ne se passera pas bien. (...) je veille toujours à ce que la bonne ambiance et le partage des informations et des connaissances soient toujours présent. Le gars va ainsi se sentir bien, être motivé. »

(Giorgio, 2021).

Le relationnel étant un point important pour Giorgio. Il essaie toujours de trouver un lien entre le chef d'équipe et la nouvelle recrue, pour qu'il y ait la meilleure entente possible et que l'intégration se passe de la meilleure manière. Il va également veiller à ce que la personne soit en relation avec des personnes lui fournissant la meilleure formation possible. Enfin, au niveau de l'intégration, pour Giorgio, les ouvriers sont pratiquement totalement intégrés par les collègues.

Dans la BU d'Amaury, les relations vont être extrêmement importantes pour les ouvriers. Leur intégration passant entièrement par les collègues, il est important que l'entente règne entre les nouvelles recrues et les collègues.

Pour Amaury, les relations entre collègues sont primordiales, ça motive les nouvelles recrues. Cela permet aux recrues de venir au travail en étant motivées. De plus, il a instauré un système égalitaire entre ses commerciaux, ce qui fait que les gains des uns sont les gains des autres. Grâce à ce système, une meilleure entente règne et donc une meilleure motivation et un meilleur rendement.

« C'est primordial. L'ambiance de travail, le fait de bien s'entendre avec ses collègues, de profiter de la vie même au travail c'est extrêmement important, ça leur évite de venir travailler avec des pieds de plomb, ça les motive. Moi ce que j'essaie de faire, c'est que les succès des uns soient les succès des autres. »

(Amaury, 2021).

Pour Luca, les relations entre collègues sont très importantes. Sans une bonne ambiance et un esprit d'équipe, la personne risque de quitter l'entreprise prématurément. De plus, les relations vont permettre aux anciens de transmettre leur expérience et de donner à la nouvelle recrue toutes ces manières différentes de fonctionner pour qu'elle trouve sa manière de fonctionner. Luca va compter sur les collègues du nouvel arrivant pour l'aider et lui donner les informations dont il a besoin.

« Beh je pense que chacun de par son expérience à quelque chose à apporter à chacun, je pense que c'est l'esprit d'équipe qui doit être valorisé, chacun à son expérience et chacun a, dans certain cas, sa manière d'être, de réfléchir. Et il faut donner à la nouvelle recrue toutes ces manières différentes de fonctionner pour qu'elle puisse elle trouver sa manière de fonctionner. »

(Luca, 2021).

Pour lui, les réunions hebdomadaires sont essentielles. Ces réunions entre personnes de la même BU vont permettre à la nouvelle recrue de s'intégrer beaucoup plus rapidement.

Pour Samuel, les relations entre collègues vont avoir un gros impact sur la motivation de la nouvelle recrue. Pour lui, plus les relations sont bonnes lors de l'intégration de la personne, plus la recrue sera motivée. Elle sera également motivée à fournir un meilleur travail. Enfin, il affirme que le côté relationnel va être prépondérant au côté salarial lors de l'intégration.

« Je pense hein, parce que quand on a un nouveau qui se sent bien avec ses nouveaux collègues, qu'ils vont prendre le temps de lui expliquer, etc je pense que la personne va se sentir plus à l'aise, plus soutenue, plus encadrée, pas mise sur le côté et donc je pense que ça va motiver énormément le nouvel arrivant. »

(Samuel, 2021).

1.2.5. Autonomie

Dans la BU de Giorgio, les ouvriers prennent du temps à être autonome. Ils acquièrent une certaine autonomie seulement un an voire deux ans après leur arrivée dans l'entreprise. Ils doivent, en fait, passer de troisième ouvrier à chef d'équipe. Au niveau de l'autonomie, les chefs d'équipe sont totalement autonomes. Le second a lui, toujours besoin d'aide. Et enfin, le troisième est cent pour cent dépendant.

« Ça prend du temps, pour faire passer un gars du premier au deuxième échelon, où l'on considère que là il a un peu d'autonomie, il faut 1 an voire 2 ans. C'est pas un métier répétitif, tous les jours c'est des cas de figure différents, avec des domaines de connaissances différents donc c'est difficile de faire en un temps plus court. »

(Giorgio, 2021).

Dans la BU d'Amaury, l'autonomie va dépendre fortement de la fonction. Un ouvrier prendra du temps à être autonome, qu'il soit expérimenté ou pas. Tandis que pour les commerciaux, l'autonomie va être liée à son expérience. Plus il sera expérimenté, plus vite il sera autonome. Un commercial sorti tout juste des études aura donc très peu d'autonomie.

« Ça dépend fortement de la fonction. Quand c'est des ouvriers ça prend très longtemps mais c'est normal. Pour un commercial, l'autonomie est liée à son degré d'expérience, un nouveau commercial qui commence, au début il va m'appeler 7 à 10 fois par jour, puis au fur et à mesure il acquiert de l'autonomie. »

(Amaury, 2021).

Pour Luca, ses employés sont rapidement autonomes. Il s'occupe juste de valider les projets ou tâches réalisés par ses travailleurs.

« Comme tout employeur c'est ce qu'on souhaite tous, je pense qu'ici, il y a tout une série de tâches que la nouvelle recrue réalise seule et que je valide en fin de parcours, donc je pense que ça sera relativement rapide. »

(Luca, 2021).

Pour Samuel, l'autonomie ne dépend pas du poste mais de la personne. Pour lui, en fonction de la personnalité de la personne, la recrue sera plus ou moins autonome.

« Alors ça, ça dépend beaucoup de la personne, donc euhhh, on a des nouvelles recrues qui au bout de quelques mois commencent à prendre une certaine autonomie et puis on en a d'autres qui doivent être accompagnés, ce sont des gens qui ne seront pas autonome, mais ça ça dépend de la personne, de la motivation, ... Ça dépend beaucoup du facteur humain. »

(Samuel, 2021).

1.2.6. Turnover

Si l'intégration n'est pas correctement effectuée, l'entreprise risque d'avoir un gros turnover.

Giorgio affirme que dans sa BU il n'a pas énormément de turnover. Mais qu'à l'avenir, cela pourrait arriver. En effet, les personnes qualifiées et formées grâce à l'entreprise pourraient partir pour une question salariale.

« Pour le moment j'ai pas beaucoup de turnover. Ma seule crainte est que, le personnel qualifié va devenir le nerf de la guerre, ça devient très très rare, très difficile à trouver et le risque en formant c'est qu'ils deviennent trop bon et qu'ils partent autre part pour une raison salariale. »

(Giorgio, 2021).

Dans la BU d'Amaury, il n'y a pas beaucoup de turnover. En effet, il est à la tête de la Business Unit depuis un peu plus d'un an et personne ne l'a quitté. Cependant, il met en avant que dans l'entreprise, le turnover est important. Pour lui, ce turnover provient du fait qu'il y a un problème de management à ABM TECNA. En effet, les managers n'ayant pas une reçu une formation adéquate, ils ne parviennent pas à assurer un suivi correct et une intégration digne de ce nom. Il y a un manque de soutien.

« Dans l'entreprise il y a un gros turnover et je pense que c'est à cause de ce problème d'intégration, de suivi, ... J'ai déjà vu des gens très compétents mais qui ne dure pas longtemps. »

(Amaury, 2021).

Dans la BU de Luca, il y a un gros turnover. Cependant, pour lui, ce turnover n'est pas totalement à attribuer à l'entreprise, mais plutôt à la personne. En effet, selon lui, l'entreprise ne peut pas matcher avec tout le monde. Malgré les lacunes que l'entreprise peut avoir, celles-ci ne peuvent pas expliquer le turnover à elles seules.

« Si si si, il y en a énormément, un turnover il y en a un énorme, les gens changent beaucoup. Je pense que c'est le monde qui devient comme ça, peu de gens font carrière dans une même société, ils ont besoin de changement, c'est dommage mais c'est le monde dans lequel on vit. »

(Luca, 2021).

Enfin, Samuel, confirme que le turnover est présent dans l'entreprise, mais il attribue celui-ci à une question salariale et non un problème lié à la personne ou au management.

« On en a beaucoup qui sont partis pour une question salariale. »

(Samuel, 2021).

1.3. Les agents socialisés

1.3.1. L'accueil

L'accueil d'Antoni s'est très bien déroulé. Il a eu un accueil sécurité, l'entreprise lui a été présentée. Il avait déjà fait, au préalable lors de son recrutement, le tour de l'entreprise avec Luna. On lui a également présenté les points d'attention à avoir sur chantier. Lors de sa première journée, il a été à l'atelier pour s'adapter, il a ensuite été sur chantier quelques jours plus tard.

« La première journée s'est très bien passée, c'était assez cool, j'ai pas vraiment fait de la mécanique, j'étais plus à l'atelier, j'étais prévu pour le chantier après mais le temps de connaître l'entreprise j'étais là. Elle m'a présenté les différents secteurs, les différents points. J'ai eu un accueil sécurité où ils m'ont présenté les points d'attention sur chantier ».

(Antoni, 2021).

Antoni n'avait pas d'idées claires de l'entreprise avant d'arriver dans celle-ci. En effectuant la visite de l'entreprise, il s'est rendu compte de la diversité du métier et cela a pu le motiver.

L'accueil de Sonia s'est très bien passé. Tout était prêt pour qu'elle commence à travailler, elle a donc pu être fonctionnelle tout de suite. Elle a reçu, dès son premier jour, un planning

de formation. On lui a également présenté physiquement les personnes de l'entreprise. Elle trouve donc que son accueil a été chaleureux et efficace.

Lors de sa première journée, Sonia a été accueillie premièrement par la directrice du département financier, ensuite par Luna et enfin par son directeur. Chacun a eu un rôle différent dans l'accueil de Sonia.

« J'ai été accueillie par la directrice du département financier qui nous a formée, par la responsable du recrutement qui nous formée aussi. Oui voilà, mon directeur m'a présenté physiquement aux personnes présentes dans la société, qui fait quoi, comment ça se passe, ... »

(Sonia, 2021).

L'accueil de Rafael s'est passé en douceur. Il a reçu l'accueil sécurité, différentes informations concernant ses tâches et il a effectué un tour de l'entreprise. Il a reçu son équipement informatique et il a reçu une première formation pour lui expliquer le fonctionnement des différents outils. Certaines démarches administratives ont été oubliées mais rien d'alarmant.

« Bohh comment dire, euhhh, pas spécialement il n'y a rien qui me marque, mis à part que mon chef m'a fait faire le tour de l'entreprise, j'ai beaucoup discuté avec l'informatique. »

(Rafael, 2021).

Sans les informations reçues lors de sa première journée, Rafael n'aurait pas pu avancer. Elles ont été sa ligne directrice tout le long de son intégration.

Lors de son accueil, David a eu l'occasion de faire le tour de l'entreprise et de rencontrer ses supérieurs. Il a fait sa visite avec la responsable du recrutement. Il a été accueilli chaleureusement par toute l'entreprise. Il a ensuite été accueilli par les responsables des chantiers.

« J'ai été un peu timide donc je savais pas où me mettre. Les gens ont été chaleureux envers moi et m'ont accueilli chaleureusement, ils avaient la même mentalité que moi en termes de travail. »

(David, 2021).

Paquita a été accueillie très chaleureusement par l'entreprise. Lors de sa première journée, elle a été accueillie par Luna et son N+1. Elle a fait le tour de l'entreprise et on lui a présenté personnellement chaque personne. On lui a expliqué sa fonction, ses tâches et on lui a donné les informations concernant la sécurité.

« La visite de l'entreprise, dès que je suis arrivée on m'a fait visiter les bâtiments, on m'a présenté chaque personne. La personne en charge c'était Luna la responsable RH et mon N+1. »

(Paquita, 2021).

Lors de son accueil, Cécilia a reçu les informations de sécurité, la visite des bâtiments, elle a rencontré la responsable sécurité et enfin elle a eu une réunion avec le service informatique pour recevoir son matériel.

Après cela, l'accueil a été plus flou. Elle devait rencontrer la personne qui allait la prendre en charge mais cette personne était absente, elle n'a pas obtenu toutes les informations dont elle avait besoin.

« Donc, à mon accueil, j'ai eu les informations au niveau sécurité, les bâtiments, puis après ça, passage chez la responsable sécurité à ABM, ensuite passage, enfin une petite réunion avec l'IT pour la remise du matériel et son fonctionnement, euhh, puis c'est devenu tout de suite beaucoup plus flou. »

(Cécilia, 2021).

Malgré la période de crise sanitaire, Cécilia a été accueillie chaleureusement par ses collègues.

1.3.2. L'intégration

D'après Antoni, son intégration s'est très bien déroulée, il a été accueilli chaleureusement, la place est laissée pour poser des questions, les personnes sont à l'écoute. Il accordait une grande importance à être intégré de la meilleure des façons. Grâce au fait qu'il a été rapidement intégré et intégré de la bonne façon, Antoni se sent à sa place au sein de l'entreprise, il s'y sent bien.

« Oui je me sens à ma place. Je me suis directement senti bien et bien intégré, on apprend pas mal de choses donc ce sentiment évolue sans arrêt, on se sent mieux et plus confiant. »

(Antoni, 2021).

Le fait d'avoir fait un tour de l'entreprise avant son arrivée dans celle-ci lui a permis de s'intégrer plus rapidement et de se projeter. Il a également reçu des formations durant son intégration. Malgré le fait qu'il soit content d'avoir reçu ces formations, il aurait préféré les recevoir plus tôt.

« Quand je suis rentré par vraiment, j'ai appris sur le tas avec mon chef d'équipe, j'ai reçu des formations quelques mois plus tard. Ça aurait été bien de les avoir un petit peu plus tôt oui. »

(Antoni, 2021).

L'intégration de Sonia s'est déroulée parfaitement. Elle a reçu un parrain qui l'a chapeauté durant ses premiers jours. Selon ses dires, sans ce parrain, elle n'aurait pas pu être efficace comme elle l'est actuellement.

« Si cette personne-là n'avait pas eu cette attitude là je ne serais pas à l'aise dans ma fonction comme je le suis maintenant. »

(Sonia, 2021).

Son intégration s'est effectuée sans surprise, son directeur l'ayant clairement informée avant sa première journée de l'état de sa fonction et de ses tâches. Elle attribue sa bonne humeur et son attitude positive au fait qu'elle s'est bien intégrée. Ne connaissant pas du tout le domaine de l'entreprise, il était très important pour elle d'être intégrée rapidement et de recevoir un maximum d'informations.

Lors de ses premières semaines de travail, Rafael était principalement seul. Il s'occupait du site internet et donc devait construire le modèle seul. Cependant, s'il avait des questions, il pouvait se tourner vers le tuteur qui lui avait été attribué.

« Ils m'ont laissé simplement dans mon petit coin pour réfléchir à comment on allait construire le site. Les premières semaines c'étaient surtout des travaux de réflexions, émettre des idées, savoir vers où ils voulaient se diriger, ... J'avais mon chef derrière moi qui s'y connaissait aussi. »

(Rafael, 2021).

Au vu du contexte sanitaire, Rafael n'a pas pu être accueilli par ses collègues, ceux-ci étant en télétravail pour la grande majorité. Rafael voyait l'entreprise d'un point de vue différent avant son intégration. Il ne se rendait pas compte de l'aspect assez familial de l'entreprise.

Enfin, il affirme que sans l'aide de son tuteur, il n'aurait pas pu s'intégrer si bien et si rapidement.

« Sans mon parrain ça aurait été vraiment compliqué, au début c'est lui qui me guidait sur tout et n'importe quoi. Lui déjà de son côté était déjà assez chargé mais ça c'est autre chose. »

(Rafael, 2021).

David a été intégré très rapidement. Il a pu aller dès sa première journée sur chantier. Il avait pour tuteur son chef d'équipe, il était présent pour répondre à ses questions et pour le former. Il a reçu différentes formations durant son intégration.

« J'ai été très très rapidement intégré, avec un certain surnom par les collègues haha. Le fait d'avoir été vite intégré ça m'a permis d'être un peu plus motivé d'aller travailler. »

(David, 2021).

Il a reçu, lors de son intégration, une grande variété d'informations, que ce soit techniques ou autres. Toutes ces informations l'ont énormément aidé dans son intégration. Son intégration a été une réelle motivation.

« Oui ça m'a aidé, le fait que l'on voit que je suis motivé à apprendre à amener les autres à venir m'aider et à m'apprendre et du coup ça m'a aidé davantage dans mon intégration. »

(David, 2021).

Lors de son intégration, Paquita a été formée par Luna. Luna assumait le rôle de marraine pour Paquita. Elle l'a formé et elle était présente pour répondre à ses questions. Elle a reçu toutes les informations dont elle avait besoin pour faire son travail correctement. L'aide qu'elle a reçue par Luna a été très bénéfique pour elle, cela l'a fortement aidée à s'intégrer.

« J'ai été écolée par Luna pendant 3 semaines, elle est restée près de moi, elle m'a accompagné et formé dans mes tâches pour être sûr que je m'intègre bien, que je n'ai pas de soucis dans la fonction car c'était tout nouveau. »

(Paquita, 2021).

Grâce à cette intégration réussie, elle a pu se sentir à sa place très rapidement dans l'entreprise.

L'intégration de Cécilia ne s'est pas déroulée de la meilleure des façons. En effet, celle-ci n'a pas reçu les formations adéquates et s'est retrouvée perdue face à ses tâches.

« Je ne me sentais vraiment prise en charge, j'avais pas le sentiment d'avoir suffisamment d'informations pour commencer efficacement mon travail. »

(Cécilia, 2021).

Cécilia a le sentiment de ne pas avoir été soutenue lors de son intégration, de ne pas avoir reçu l'aide nécessaire pour fournir un travail de qualité et cela a impacté sa motivation. Elle ne se sent pas encore à sa place et apte à réaliser ses tâches dans l'entreprise à cause de ce mauvais début.

« Pour le moment, je suis un peu dans un creux, dans le sens où, le mauvais départ s'est un peu accentué par la suite aussi, j'en ai fait part à mon chef récemment, je n'ai toujours pas le sentiment que je fais ce que je devrais faire, que j'ai la possibilité de le faire bien, et que j'ai toutes les informations et les cartes en main pour le faire comme je l'imaginai et comme je l'ai fait dans mon précédent travail, donc il y a toujours des frustrations par rapport à ça. »

(Cécilia, 2021).

Au départ, elle n'a pas eu de tuteur ou personne de référence, une personne l'aidait et répondait à ses questions mais ce n'était pas réellement sa marraine, elle ne l'a pas formée et n'était pas toujours disponible pour l'aider. Par la suite, elle a reçu l'aide d'une personne ayant un poste semblable.

Elle n'a pas reçu d'évaluation, elle a dû elle-même demander une évaluation à son supérieur. Elle a été un peu frustrée de ne pas recevoir cet accompagnement.

« J'aurais parfois aimé avoir un peu plus de support, de soutien par rapport à ça, j'ai dû justement demander moi-même certaine réunion pour avoir un cadre, etc plutôt que lui vienne vers moi pour me demander comment ça va, il y a pas eu de passage de flambeau et pas vraiment de de, on m'a pas donné réellement de direction. C'était un peu flou. »

(Cécilia, 2021).

Cependant, elle a reçu un bon accueil de la part de ses collègues et des personnes de l'entreprise, ils l'ont intégré correctement, ils ont été chaleureux.

1.3.3. Motivation

La motivation d'Antoni lors de son premier jour était à sept. Cette note vient du fait qu'il n'a pas effectué des tâches liées à sa fonction principale, ce qui l'a un peu démotivé.

La motivation d'Antoni provient principalement des tâches, de la diversité du métier et du salaire. Il a également mis en avant que le fait de recevoir une évaluation a amélioré sa motivation, le feedback reçu l'a motivé davantage.

1 an plus tard, la motivation d'Antoni est aux alentours de neuf ou dix. D'après lui, on doit cette augmentation au processus d'intégration. Ça provient également de ses tâches et de l'autonomie dont il jouit.

« Actuellement 9-10. Ça provient de mes tâches, du fait que l'on me fait confiance pour faire certaines tâches tout seul, donc ça prouve que je suis capable de le faire et que l'on me fait confiance donc ça me motive. »

(Antoni, 2021).

Lors de sa première journée, la motivation de Sonia était déjà à dix. Dix, car elle avait reçu toutes les informations nécessaires avant son entrée en fonction.

Au travail, Sonia est motivée par le salaire, la qualité du travail, le challenge et enfin la diversité du métier. Sa motivation journalière provient tout d'abord d'elle-même, de ses capacités mais également de la bonne ambiance qui règne dans l'entreprise.

« Donc ma motivation vient de moi en premier mais ça a été aidé par la bonne ambiance, le bon accueil, le bon esprit de l'entreprise, ça a joué aussi à la maintenir. »

(Sonia, 2021).

Elle a été évaluée. Cette évaluation lui a apporté de la satisfaction car elle a pu être reconnue par le bon travail qu'elle a effectué.

Sonia a démarré en CDI directement. Pour elle, cela n'impacte pas sa motivation. Elle aurait très bien pu commencer en CDD et sa motivation n'aurait pas été impactée.

A l'heure actuelle, sa motivation est toujours à dix, elle n'a pas évolué, elle est toujours aussi motivée.

Le niveau de motivation de Rafael pour sa première journée était à huit. Il était anxieux d'arriver dans une entreprise comme ABM TECNA.

Ce qui le motive principalement, c'est la variété de ses tâches. Ensuite, il est également motivé par l'autonomie dont il jouit et les différents apprentissages liés au poste.

« J'ai différentes tâches, marketing en premier lieu, ensuite développement web et contrôle-qualité quand je viens à Fleurus. Donc c'est ça qui me motive. »

(Rafael, 2021).

Si Rafael avait été engagé avec CDD plutôt qu'un CDI, cela n'aurait rien changé à sa motivation.

A l'heure actuelle, la motivation de Rafael a augmenté. Il réalise des tâches qui lui plaisent et cela lui procure beaucoup de satisfaction et de motivation.

David est principalement motivé par les relations qu'il a avec ses collègues. Le fait qu'il a rapidement été intégré a également eu un impact sur sa motivation au travail, ça l'a augmenté.

« La relation que j'ai avec mon chef d'équipe déjà, on s'entend très bien, on a une bonne relation, on a la même allure de travail, on se comprend, c'est très fluide. C'est ça qui me motive, la relation avec les collègues. »

(David, 2021).

L'entraide et les échanges de conseils avec ses collègues est un vrai moteur de motivation pour David. L'accueil que David a reçu par ses collègues et l'entreprise a eu un réel impact sur sa motivation.

« Oui ça motive énormément, ça donne envie d'aller travailler, sans ce genre d'accueil, ça ne donnerait pas envie d'aller travailler, même avec le salaire derrière, le fait de recevoir un mauvais accueil ça va bousiller le travail et notre santé. »

(David, 2021).

Récemment, David a été évalué. Le fait de recevoir cette reconnaissance, ce feedback positif l'a encore davantage motivé.

Si David avait été engagé en CDD, cela n'aurait pas impacté sa motivation. Malgré le fait que le CDI amène des avantages à ne pas négliger.

Enfin, à l'heure actuelle, la motivation de David est toujours à dix et ce grâce à ses collègues et à l'autonomie qu'on lui octroie.

La motivation de Paquita lors de sa première journée était à neuf. Elle est motivée par son salaire, ses tâches ainsi que ses relations avec ses collègues. L'aide et les informations qu'elle a reçues par ses collègues, son supérieur ainsi que sa tutrice ont été une réelle motivation pour elle.

« C'est un tout, il faut pas se leurrer c'est les conditions salariales, les tâches et aussi très important c'est l'ambiance avec les collègues, l'entente, c'est une grande famille en fait. »

(Paquita, 2021).

Assez souvent, son supérieur lui fait un compte-rendu de ses tâches et de ses points à améliorer, ces petits feedbacks sont une réelle source de motivation pour elle.

« J'ai pas encore été évaluée mais je le suis tous les jours par mon N+1 et ça fait plaisir, c'est motivant d'une certaine façon. »

(Paquita, 2021).

Elle est actuellement en CDI. Sa motivation n'aurait pas été impactée si elle avait été engagée en CDD.

A l'heure actuelle, sa motivation est toujours à neuf.

La motivation de Cécilia a fortement varié entre le premier et le deuxième jour. Après sa première journée, sa motivation était à cinq. Elle attribue ce manque de motivation à l'accueil qui a été fait et au manque de formation. Le manque d'aide et de soutien a eu un réel impact sur sa motivation.

« Euhhhh le premier jour ça allait encore, j'étais un peu refroidie mais j'étais encore à 8. Euhh le lendemain je passais plutôt vers 5, j'avoue que je pense effectivement que l'accueil, le trajet d'accueil et de formation a un gros impact sur la motivation. Parce que bon je ne me sentais vraiment pas prise en charge, j'avais pas le sentiment d'avoir suffisamment d'informations pour commencer efficacement mon travail. »

(Cécilia, 2021).

Au jour le jour, ce qui motive Cécilia, ce sont ses collègues. Ils sont vraiment son moteur.

En plus, l'idée que Cécilia se faisait de l'entreprise était différente de la réalité. Elle regrette le manque de communication et de transparence au sein de l'entreprise et cela a eu un gros impact sur sa motivation.

« Ca a un impact sur ma motivation, ça m'a un petit peu déçue, c'est de la faute à personne, il y a peut-être des choses qui ont voulu être communiquées et que moi j'ai perçues d'une certaine façon, mon interprétation n'était pas forcément correct mais oui j'étais déçue de devoir... je pensais qu'il y avait quand même plus de transparence, plus de communication, et donc par rapport à ça, ça n'a pas réellement évolué donc... »

(Cécilia, 2021).

Cécilia a été engagée en CDI. Le fait d'être engagée en CDD n'aurait pas eu d'impact sur sa motivation.

Enfin, à l'heure d'aujourd'hui, Cécilia n'est toujours pas totalement satisfaite, elle n'a toujours pas le sentiment de faire ce qu'elle doit faire et cela impacte sa motivation.

« Beh actuellement, je suis toujours pas satisfaite de ce que je fais, j'ai le sentiment que cela a mal démarré et que j'ai du mal à récupérer ce mauvais démarrage en fait. Je pense que ça pourrait être mieux, pour le moment je suis encore à 7, je ne fais pas ce que je pensais que j'ai à faire, j'ai pas le sentiment de faire ce que je dois faire, de faire avancer les choses, j'ai quand même encore un sentiment de frustration qui est quand même assez persistant. »

(Cécilia, 2021).

De plus, elle a mentionné une expérience antérieure intéressante. Lors de son ancien travail, elle avait reçu une panoplie de formations avant sa première journée de travail. Ces formations l'ont vraiment aidé et motivé dans son travail, c'était vraiment satisfaisant pour elle.

« Je pense que c'était une base super solide pour comprendre qui fait quoi, comment, c'est vraiment démarré avec les clefs en main. Ça motive vraiment les gens de se sentir intégrés. Ça coute à l'entreprise mais c'est un gain en termes de motivation, d'expérience, ... »

(Cécilia, 2021).

Nouvelles recrues	Niveau de motivation lors de l'accueil	Niveau de motivation actuel
Antoni	7	9-10
Sonia	10	10
Rafael	8	9
David	10	10
Paquita	9	9
Cécilia	5	7

Sur le tableau ci-dessus, on peut voir l'évolution des niveaux de motivation de chaque recrue. Généralement, la motivation lors de l'accueil est positive. Cependant, pour une personne, la motivation à l'accueil était assez basse. Elle attribue ce bas niveau de motivation au fait qu'elle n'a pas été correctement accueillie. On note généralement une évolution positive de la motivation. Généralement, cette évolution provient d'une intégration réussie, d'un bon accompagnement et d'une bonne ambiance dans l'entreprise, mais également aux tâches attribuées.

On note, de ce fait, une nette différence de motivation entre ceux qui ont été correctement intégrés et la personne dont l'intégration ne s'est pas bien déroulée.

Une seule personne sur six recrues a vécu une mauvaise intégration, estimant ne pas avoir reçu les informations nécessaires et la formation adéquate.

1.3.4. Relationnel

L'accueil qu'Antoni a reçu de la part de l'entreprise et de ses collègues a été très chaleureux. Il a reçu de l'aide de ses collègues et pouvait leur poser toutes les questions qu'il souhaitait. Il a apprécié recevoir cet aide et cela a été très bénéfique et motivant pour lui.

De plus, le fait qu'il ait reçu l'aide qu'il a reçu de ses collègues, cela lui a permis de s'intégrer beaucoup plus rapidement.

C'était très important pour Antoni d'avoir une bonne ambiance et une bonne entente dans l'entreprise et avec ses collègues.

« Oui, un peu avec tout le monde, une fois qu'on s'entend bien avec la personne on crée des liens et ça fait du bien. C'est important pour se sentir intégré et pour pouvoir évoluer dans l'entreprise. »

(Antoni, 2021).

Cela lui arrive de travailler avec différentes équipes mais généralement il travaille uniquement à deux, avec son chef d'équipe.

Au niveau relationnel, Sonia préfère garder une relation strictement professionnelle avec ses collègues. Elle souhaite malgré tout avoir de bonne relation avec ses collègues.

« Je préfère avoir une séparation vie privée, vie professionnelle. J'ai pas besoin d'avoir un réseau d'ami au travail. Après j'ai besoin que ça se passe bien, que je m'entende bien avec les autres. Mais j'ai pas besoin d'aller boire des verres avec eux après le boulot. »

(Sonia, 2021).

Elle accorde tout de même une certaine importance aux relations de travail car elle nous dit que sa motivation pourrait être impactée si elle n'avait pas de bonnes relations avec ses collègues. De plus, elle a toujours besoin du soutien et de l'aide de ses collègues.

D'un point de vue relationnel, cela a été compliqué pour Rafael à ses débuts. En effet, étant en pleine crise sanitaire, la plupart de ses collègues étaient en télétravail, il s'est donc retrouvé plutôt seul. Il faut ajouter à cela qu'il n'a pas eu de bureau attribué avant plusieurs mois, ce qui rendait les relations sociales compliquées. Heureusement, il pouvait sans cesse compter sur l'aide de son tuteur. D'ailleurs, il ne s'est senti à sa place dans l'entreprise qu'à partir du moment où il a eu son bureau.

« Depuis que j'ai mon bureau oui effectivement haha. Au début c'était pas forcément facile parce que je me servais toujours de Didier ou JP pour aller demander les informations mais euhhh c'est vrai qu'au début ça a pu être un peu compliqué mais maintenant ça va tout seul. ».

(Rafael, 2021).

Il a été accueilli chaleureusement par ses collègues lorsqu'ils revenaient au bureau. Pour lui, c'était très important d'avoir une bonne relation avec ses collègues.

Avoir une bonne relation avec les collègues est essentiel pour David, sans ces relations, il irait travailler avec des pieds de plomb. De plus, les collègues de David ont été d'une très grande aide, ils l'ont accueilli chaleureusement.

« Ils ont été très chaleureux, familiale, j'ai reçu énormément d'aide. Ça m'a permis d'avoir une première impression sur le monde du travail positive. »

(David, 2021).

Il préfère travailler à plusieurs, avec ses collègues, plutôt que seul et ce grâce à la bonne ambiance qui règne dans l'entreprise.

Les relations avec les collègues sont essentielles pour Paquita. Sans ces relations, elle ne se sentirait pas à sa place dans l'entreprise, elle n'aurait pas pu s'intégrer convenablement. En effet, les relations sociales sont primordiales pour Paquita.

« Je ne me plaindrais pas, ma relation avec mes collègues est primordiale, c'est vraiment quelque chose d'important pour moi et un moteur de motivation, sans ça je perdrais en motivation. »

(Paquita, 2021).

Les personnes de l'entreprise ont été très chaleureuses avec elle ce qui a facilité la création de lien avec ses collègues. Ils lui ont amené de l'aide et l'ont aidé lors de son intégration.

Cécilia accorde une grande importance aux relations entre collègues. Ses collègues améliorent sa motivation au travail actuellement. Elle apprécie l'aide qu'elle a pu recevoir de ses collègues et pense que l'entraide entre collègues est très importante.

« L'aide des collègues, je pense aide beaucoup, se sentir plus efficace oui, dans le sens où on se sent moins vite bloqué, quand on a besoin d'aide, qu'on a une question l'aide des collègues est importante pour pouvoir avancer, ça diminue la frustration du fait que l'on est pas autonome donc euhh oui l'aide des collègues directs aide beaucoup parce qu'il y a l'expérience. »

(Cécilia, 2021).

Pour elle c'est très important d'avoir des liens avec ses collègues. C'est quelque chose de motivant pour elle.

1.3.5. Autonomie

Antoni se sent assez autonome. Malgré son poste officiel de second, il effectue des tâches attribuées à un chef d'équipe. Cela lui offre un certain degré d'autonomie.

« Je me sens très autonome, d'ailleurs on a discuté avec mon chef d'équipe pour que je devienne moi-même chef d'équipe, donc euhh je me sens autonome et prêt à devenir chef et je me sens bien intégré et bien autonome. »

(Antoni, 2021).

Sonia est autonome au niveau de son travail, de ses tâches. Cependant, au niveau informationnel et technique, elle ne s'estime pas encore autonome. Elle a toujours besoin de l'aide de ses collègues.

« J'ai toujours besoin de poser des questions mais c'est lié au fait que c'est un métier à part, assez technique. J'ai besoin du soutien de mes collègues, à ce niveau-là on peut pas dire que je sois autonome, au niveau de l'information je ne suis pas autonome, maintenant au niveau du travail oui je suis autonome.. »

(Sonia, 2021).

Rafael est presque totalement autonome. Cette autonomie est une réelle motivation pour lui.

« Je suis bientôt totalement autonome. Je me considérais autonome d'un point de vue technique, d'un point de vue opérationnel dans l'entreprise j'étais pas autonome. Le mois prochain je sais que je vais devoir tout faire moi-même. »

(Rafael, 2021).

En tant que troisième, David a assez bien de responsabilité et d'autonomie. En effet, étant un troisième, il ne devrait pas jouir d'autant d'autonomie. Ce gain d'autonomie le motive fortement.

« En termes d'autonomie, mon chef me teste justement là-dessus, il me laisse plus de responsabilités que je ne devrais, il m'apprend et me laisse faire certaines choses, et du coup c'est très motivant. »

(David, 2021).

Paquita est partiellement autonome, elle a encore besoin de ses collègues et de son N+1 parfois pour des informations ou de l'aide.

« Je suis partiellement autonome, j'ai encore parfois besoin de l'aide du responsable d'atelier pour certaines tâches. »

(Paquita, 2021).

Paquita, ayant des tâches particulières, travaille uniquement seule, jamais en équipe.

Cécilia est assez autonome dans ses tâches. Elle a encore un besoin informationnel mais elle peut réaliser ses tâches seule.

1.3.6. Engagement

Antoni se voit rester dans l'entreprise pour quelques années. Il attribue cet engagement au fait qu'il a été correctement intégré au sein de l'entreprise.

« Oui oui, peut-être pas toute ma vie, on verra bien, mais pour les années à venir oui, je me vois bien progresser dans cette entreprise-là. »

(Antoni, 2021).

Sonia voit son avenir dans l'entreprise positivement et ce grâce au challenge que représentent son poste et ses tâches.

« En dehors du fait de l'autonomie, au niveau des tâches et des informations il y a encore des choses à faire, je peux encore aller plus loin dans le processus, le challenge n'est pas terminé. C'est stimulant donc je le vois positivement mon avenir. »

(Sonia, 2021).

David compte rester le plus longtemps possible dans l'entreprise, il espère ne pas devoir la quitter. Il affirme que cette envie de rester dans l'entreprise provient de son intégration réussie.

« Tout vient de l'intégration oui. De base j'étais quelqu'un de vraiment timide, et je ne le suis grâce à toute cette aide, ces relations, ça m'a vraiment aidé. »

(David, 2021).

L'avenir de Cécilia est plus incertain. Elle se pose énormément de questions, elle n'est pas sûre que l'entreprise et la vision de l'entreprise lui correspondent. L'entreprise ne répond pas à ses besoins et cela crée une incertitude chez elle.

« Après 6 mois, je me pose encore beaucoup de questions. C'est pas forcément représentatif, voilà, je me pose beaucoup de questions. (...) Ici je trouve que par rapport à mon besoin d'environnement de travail assez transparent où il y a vraiment une communication, où c'est structuré, ça ça me manque beaucoup, je me pose beaucoup de questions. »

(Cécilia, 2021).

1.3.7. Difficultés

L'unique difficulté rencontrée par Antoni a été le fait de recevoir les formations trop tard. Il aurait préféré les recevoir plus tôt et cela l'aurait aidé davantage.

Rafael étant plutôt introverti, il avait du mal à aller vers les autres lorsqu'il avait des questions, cela a été un challenge pour lui de s'ouvrir et d'aller vers les autres pour acquérir les différentes informations dont il avait besoin.

« Je suis un peu introverti donc c'était une difficulté à surmonter de par mon caractère et du nombre de travailleurs dans l'entreprise. »

(Rafael, 2021).

La première difficulté rencontrée par Cécilia est le manque d'accueil et de soutien de l'entreprise. Elle n'a pas reçu l'aide attendue et promise. En effet, lors des entretiens, des choses lui ont été promises et ces choses n'ont pas été obtenues par Cécilia.

« Je ne fais pas ce que je pensais que j'ai à faire, j'ai pas le sentiment de faire ce que je dois faire, de faire avancer les choses, j'ai quand même encore un sentiment de frustration qui est quand même assez persistant, maintenant voilà c'est quand je parle de plaisir au travail. »

(Cécilia, 2021).

Ensuite, cela a été le manque de formation. En arrivant dans l'entreprise, Cécilia a été très peu formée. Elle a reçu les formations dont elle avait besoin pour travailler quelques mois après son entrée en fonction, ce qui lui a donné un sentiment d'insatisfaction.

2. Présentation comparative par catégories

2.1 Accueil

L'accueil des commerciaux, employés et ouvriers est fondamentalement identique. En effet, ils visitent tous l'entreprise, ont un accueil sécurité, obtiennent leur équipement de travail (qui sera différent en fonction de si on est un ouvrier ou un employé) et reçoivent différentes informations concernant les tâches, les personnes à contacter en cas de besoin ainsi que des informations concernant leur formation. Ensuite, il y a des spécificités en fonction des différentes Business Unit ou en fonction du département de l'entreprise.

Les différences principales dans l'accueil des personnes, ici, c'est le fait que certains responsables prennent en charge l'accueil et d'autres délèguent cet accueil. Effectivement, les responsables ne s'occupent pas tous de l'accueil des nouvelles recrues. Certaines prennent uniquement en charge l'accueil des employés et délèguent l'accueil des ouvriers aux chefs d'équipes.

Au niveau des informations reçues, elles sont, la plupart du temps, identiques. Chaque responsable transmet les informations techniques et sécuritaires à la nouvelle recrue. Les nouvelles recrues confirment avoir reçu ces informations.

Chaque responsable et presque toutes les nouvelles recrues s'accordent pour dire que cet accueil est quelque chose d'extrêmement important pour la nouvelle recrue et l'entrée dans l'entreprise.

2.2 Intégration

Dans chaque business Unit, l'intégration est différente. Certains forment eux-mêmes leur nouvelle recrue, d'autres délèguent. Cela varie en fonction de l'importance accordée à l'intégration par le responsable.

Effectivement, certains responsables accordent une plus grande importance à l'intégration de la recrue. Ceux-là vont former ou fournir un formateur à la nouvelle recrue, l'accompagner durant son parcours, l'évaluer et être reconnaissant. Les recrues affirment que ce type d'intégration est le programme d'intégration parfait.

De plus, chaque responsable et chaque recrue s'accordent pour dire que l'intégration passe par un moment de formation.

Malgré ces différences d'intégration entre les business units, cinq nouvelles recrues sur six estiment avoir été correctement intégrées. Ils avancent que cette bonne intégration les a énormément aidés et motivés.

Une seule de ces six recrues s'est plainte de son intégration. En effet, elle juge ne pas avoir été correctement intégrée. Elle n'a pas reçu les informations nécessaires, n'a pas eu de tuteur et n'a pas reçu suffisamment de formations. Tout cela a impacté fortement son comportement.

Tous les répondants, responsables et nouvelles recrues, s'accordent sur le fait que l'intégration par les collègues a été excellente et qu'ils ont tous été très chaleureux et aidant. Ils mettent tous en avant l'importance des collègues dans l'intégration.

2.3 Motivation

Pour les quatre responsables et les six recrues, la motivation provient des collègues. Pour eux, les collègues et l'entraide entre les collègues sont une réelle source de motivation. Ils s'accordent tous pour dire que sans les collègues ils seraient beaucoup moins motivés.

Ils s'accordent tous, responsables et recrues, pour dire qu'un bon processus d'intégration va être un excellent moyen d'augmenter la motivation des nouvelles recrues.

Responsables et recrues sont d'accord pour dire que les informations reçues lors de leur entrée en fonction ont été une réelle source de motivation.

Ensuite, deux responsables et trois recrues vont mettre en avant l'importance des tâches dans la motivation des nouvelles recrues. Deux responsables et trois recrues voient le salaire comme une source de motivation. Deux responsables et deux recrues mettent en avant le statut motivationnel de la diversité du métier. Et enfin, deux responsables et quatre recrues soulignent l'importance de l'évaluation, des feedbacks et des marques de reconnaissance. Nous pouvons conclure, qu'ils sont généralement d'accord sur les variables motivationnelles.

2.4 Relationnel

Chaque responsable interrogé et chaque nouvelle recrue s'accordent sur le fait que l'aspect relationnel de l'entreprise va être primordial pour la nouvelle recrue. Le fait d'avoir des contacts sociaux va permettre à la nouvelle recrue de s'intégrer plus rapidement et d'être motivée davantage. En effet, à ABM TECNA, une grande partie de l'intégration s'effectue à travers les relations sociales. Les responsables vont donc utiliser différentes tactiques pour que chaque nouvelle recrue s'intègre socialement au sein de l'entreprise, comme le choix du

chef d'équipe ou encore les réunions et évaluations réalisées avec la nouvelle recrue. Les recrues, pour la plupart, vont également utiliser différentes tactiques pour s'intégrer à l'entreprise.

Ils sont tous d'accord sur le fait que recevoir cette aide permet de s'intégrer beaucoup plus rapidement. Grâce à cette aide, ils ont pu se sentir à l'aise dans l'entreprise très rapidement. Les responsables et les recrues mettent en avant que l'envie de rester dans l'entreprise passe par cette aide et ces bonnes relations au sein de l'entreprise.

2.5 Autonomie

L'autonomie des travailleurs va varier selon la BU dans laquelle ils se trouvent et selon le poste qu'ils occupent au sein de l'entreprise.

En effet, trois responsables et deux recrues (les deux ouvriers), s'accordent pour dire que les ouvriers mettent un certain temps (un an voire deux ans) avant d'atteindre une autonomie totale. En effet, ils sont autonomes uniquement lorsqu'ils sont chefs d'équipe. Pour le dernier responsable, l'autonomie va dépendre de l'aspect humain, de quelque chose qui est intrinsèque à la personne. En effet, pour lui, certains ouvriers vont être rapidement autonome (moins d'un an) et d'autres ne le seront jamais.

Les responsables s'accordent pour dire qu'en ce qui concerne les commerciaux et les employés, l'autonomie va dépendre de l'ancienneté et de l'expérience. La même conclusion ressort des nouvelles recrues. En effet, celles avec plus d'expériences ont été plus rapidement autonomes. Ils s'accordent tous pour dire que lorsque les employés ne sont pas totalement autonomes c'est qu'ils n'ont pas encore toutes les informations dont ils ont besoin.

2.6 Turnover – Engagement

Trois responsables sur quatre affirment qu'il y a un turnover important dans l'entreprise. Ce que contredisent, potentiellement, trois recrues qui se voient rester à long terme dans l'entreprise. Ils ne souhaitent pas la quitter prochainement et sont réellement persuadés de continuer à faire le meilleur pour l'entreprise. Chacun des responsables attribue ce turnover à une variable différente. Pour les recrues, la réponse est unanime : l'intégration.

Une personne sur quatre est plus incertaine quant à son avenir dans l'entreprise. Le fait d'avoir été mal intégré a un mauvais effet sur l'engagement et la motivation de cette

personne. Ce que confirme un des responsables. En effet, pour lui, la cause du turnover c'est le mauvais processus d'intégration de certaines business units.

2.7 Difficultés

Toutes les difficultés sont différentes pour chaque nouvelle recrue et chaque responsable.

Chapitre 7 : analyse et discussions des résultats

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des résultats. Nous allons affirmer ou réfuter les hypothèses émises précédemment. Il est important de noter que ces réponses sont à nuancer étant donné le nombre réduit de personnes interrogées.

Hypothèse I : lorsque les besoins (selon la pyramide de Maslow) du nouvel arrivant sont satisfaits par le processus de socialisation, cela augmente la motivation du nouvel arrivant.

D'après Koussoulos, il est primordial qu'un équilibre entre employeurs et employés existe. C'est dans le but d'obtenir cet équilibre que les stratégies de socialisation organisationnelle vont être mises en place. On parlera de contrat psychologique entre l'employeur et l'employé, lorsque les besoins de la pyramide de Maslow ne sont pas satisfaits, le contrat psychologique ne peut être rempli.

La théorie nous dit que chaque niveau de la pyramide va être comblé par un moment du processus de socialisation organisationnelle. Les besoins physiologiques sont assurés par le contrat de travail et le salaire. Dans nos entretiens, de nombreuses nouvelles recrues et responsables s'accordent pour dire que le salaire va avoir un réel impact sur leur vie au travail, que cela va les motiver. Ensuite, les besoins de sécurité sont assurés par l'obtention d'un contrat à durée indéterminée. Ici, les travailleurs s'accordaient tous pour dire que le fait de travailler avec ce type de contrat ne modifiait pas leur motivation, qu'ils auraient été tout aussi motivés par un contrat à durée déterminée.

Ensuite, le troisième niveau de la pyramide, les besoins d'appartenance, est garanti une fois que la personne a été intégrée à l'entreprise dans sa dimension humaine. Dans nos entretiens, chaque responsable et chaque nouveau venu s'accordaient pour dire que les relations au travail étaient une réelle source de motivation. Le besoin suivant, celui de l'estime de soi, est satisfait dès lors que le travailleur reçoit une forme de reconnaissance de la part de ses collègues. Dans nos interviews, les personnes qui ont reçu ce type de reconnaissance (feedback ou évaluation) estiment avoir été motivées par ces marques de reconnaissances.

Enfin, le dernier besoin, celui d'accomplissement, sera satisfait par la prise en charge du parcours de l'employé dans l'entreprise, donc avec les formations et le fait d'avoir une certaine autonomie. Une fois ce besoin atteint, on attend une certaine fidélisation de la part du travailleur. Dans nos entretiens, les travailleurs qui ont eu une formation s'estiment avoir été suivis et pris en charge de la meilleure des façons. De plus, pour une partie d'entre eux, l'autonomie qui leur est accordée est une réelle source de motivation.

Dès lors, nous pouvons confirmer notre hypothèse. On remarque qu'effectivement, chaque étape de la socialisation organisationnelle s'apparente à un besoin de la pyramide de Maslow ; mais en plus, lorsque ces besoins sont satisfaits par une étape du processus, cela augmente la motivation du travailleur.

De fait, les entretiens effectués démontrent que lorsqu'une étape de la pyramide est atteinte, la motivation du travailleur augmente. Dès lors, si les éléments du processus de socialisation dont on parle plus haut constituent des étapes de la pyramide de Maslow, cela confirme que ces étapes instaurent une certaine motivation pour le travailleur.

Hypothèse II : L'obtention d'informations claires et précises lors de l'entrée en fonction permet l'amélioration de la motivation au travail.

Lors de son entrée dans l'entreprise, il est primordial que la nouvelle recrue ait une compréhension parfaite de son travail et du fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise doit donc s'assurer de transmettre les informations nécessaires à la nouvelle recrue pour qu'il ait une compréhension totale de son rôle mais également qu'il ait toutes les cartes en main pour effectuer ses tâches de la meilleure des façons.

La pyramide des besoins de Maslow comprend en elle la dimension sociale. Le besoin de recevoir fait partie de cette dimension, cela signifie que pour que la personne atteigne le besoin social comme Maslow l'entend, il est nécessaire de recevoir et de comprendre les informations liées au poste ou à l'entreprise.

Toutes les personnes interviewées s'accordent pour dire que les informations reçues lors de leur entrée dans l'entreprise leur a permis d'avoir une bien meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise et des différentes tâches. Cela a réellement été d'une grande aide lors des premières journées de travail. Chaque nouvelle recrue accordait une grande importance à recevoir les informations liées au poste et à la société lors de celles-ci.

Lorsque l'information n'est pas directement distillée, la nouvelle recrue doit avoir la possibilité et l'obligation d'aller chercher les informations par elle-même. Pour se faire, il est nécessaire que les personnes de l'entreprise soient réceptives et aient le désir d'aider et de répondre aux questions de la nouvelle recrue.

À ABM TECNA, les différents responsables sont à la disposition des nouvelles recrues pour répondre aux questions. Les nouvelles recrues interrogées affirment qu'ils ne se sont jamais vus refuser de l'aide ou des informations de la part des collègues.

Enfin, le fait de recevoir ces différentes informations va diminuer les incertitudes des nouveaux arrivants. Mais pas seulement, cela va également augmenter sa motivation ainsi que sa satisfaction car il aura une compréhension totale de son travail et du fonctionnement de la société.

Cela a été confirmé lors des entretiens. En effet, pour les nouvelles recrues, le fait de recevoir des informations essentielles, avant ou pendant leur première journée de travail, les a énormément motivés. L'effet contraire s'observe également. En effet, une des nouvelles recrues n'a pas reçu les informations nécessaires lors de son entrée en fonction et cela a diminué sa motivation.

D'après ces différentes informations, nous pouvons confirmer notre hypothèse. En effet, les personnes ayant reçu les informations nécessaires dès leur entrée en fonction se sentent plus motivées. De plus, la personne n'ayant pas reçu les informations qu'elle estimait nécessaire a, quant à elle, vu sa motivation diminuer à cause de cela. Cela confirme que le fait de recevoir des informations claires et précises lors notre première journée de travail améliore la motivation du travailleur.

Hypothèses III : Les relations interpersonnelles ainsi que l'aide apportée par les agents socialisateurs lors de l'arrivée dans l'entreprise vont augmenter la satisfaction des nouvelles recrues.

Tormina met en avant dans son étude l'importance des liens interpersonnels et du support des collègues lors de l'intégration de la nouvelle recrue. Pour lui, ce support va améliorer la satisfaction au travail des nouveaux arrivants.

De plus, les personnes ayant l'occasion de créer des liens forts vont voir leur satisfaction au travail augmenter. Cette augmentation provient de l'aide et des conseils apportés par les collègues et personnes présentes dans l'entreprise. En plus de cette satisfaction, les personnes vont ressentir un réel soutien organisationnel ce qui va avoir tendance à motiver davantage la nouvelle recrue.

Les réponses obtenues lors de nos entretiens vont dans ce sens. Pour toutes les nouvelles recrues, les relations avec les collègues et l'accueil reçu de ceux-ci vont avoir un grand impact sur la motivation et la satisfaction des arrivants. En effet, toutes les celles qui ont reçu un excellent accueil des collègues s'accordent à dire que ces derniers ont été une réelle source de motivation.

Ensuite, la théorie met en avant différents acteurs essentiels : les agents socialisateurs. Ceux-ci ont pour but la socialisation des nouvelles recrues. Dans cette catégorie d'acteur se trouvent : le supérieur hiérarchique, les collègues, le tuteur, les subordonnés et les autres membres de l'entreprise. Leur rôle va être essentiel dans la socialisation de la personne et dans la motivation de ceux-ci.

Les différents responsables interrogés sont tous d'accord et confirment cela. En effet, pour eux, la socialisation organisationnelle de la personne est l'élément central de l'accueil et de la socialisation des nouvelles recrues. Mais pas seulement, ils vont être une réelle source de satisfaction mais également de motivation au travail. Donc, pour eux, une grande partie de la socialisation organisationnelle passe par l'aide et le soutien des collègues et de l'entreprise.

Enfin, la pyramide des besoins de Maslov met également en avant l'importance des relations pour la motivation des personnes. En effet, pour Maslow, le relationnel est un des piliers de la motivation.

Les nouvelles recrues interrogées vont également toutes dans ce sens. Pour elles, cette intégration et l'accueil réalisé par les collègues et donc les différentes relations entre les travailleurs les ont réellement motivés.

Nous pouvons confirmer cette hypothèse. En effet, les nouvelles recrues accordent une grande importance aux relations avec les collègues. Pour eux, ces différentes relations ont un réel impact sur leur comportement, leur motivation au travail et leur satisfaction. Pour beaucoup, c'est la source principale de motivation au travail.

Il est donc clair que les relations interpersonnelles ainsi que l'aide apportée par les agents socialisateurs lors de l'arrivée dans l'entreprise vont augmenter la satisfaction des nouvelles recrues.

Hypothèse IV : Les étapes de la socialisation organisationnelle accompagnent le travailleur dans sa satisfaction au travail pour ensuite déboucher vers un meilleur engagement.

Au plus la socialisation organisationnelle est bien menée, plus l'engagement des personnes vis-à-vis de l'entreprise se voit augmenté et le turnover se voit diminué. En effet, différentes études mettent en avant le fait que lorsque les nouvelles recrues reçoivent un accueil adéquat et font partie d'un processus de socialisation organisationnelle bien organisé, ils ressentent un plus grand engagement envers l'entreprise et quittent celle-ci plus difficilement.

Effectivement, pour de nombreux responsables, le turnover au sein de l'entreprise est important. Pour eux, cela provient de variables différentes. Pour deux d'entre eux, cela provient d'un problème d'intégration. En effet, ils estiment que, vu que les nouvelles recrues ne sont pas intégrées de la bonne manière, ils quittent prématurément l'entreprise. On peut également mettre en avant le cas de la personne n'ayant pas reçu une intégration optimale. Celle-ci était l'unique personne interrogée qui n'était pas certaine de son avenir dans l'entreprise et ce, d'après ses dires, à cause d'un mauvais processus d'intégration.

L'accueil réalisé par les collègues qui fait partie intégrante du processus de socialisation organisationnelle a également un impact considérable dans la rétention des nouvelles recrues. En effet, il a été démontré que les collègues vont venir diminuer l'intention de quitter l'entreprise des nouvelles recrues si tout se passe bien entre les différentes parties.

Toutes les nouvelles recrues interrogées s'accordent pour dire que les collègues ont été une réelle source de motivation et que cela les a grandement aidés dans leur intégration. Ils mettent en avant le fait que cette aide et cet accueil réalisé par l'entreprise leur donnent l'envie de rester dans l'entreprise pour une longue période. Ensuite, certains d'entre eux affirment que les collègues sont leur principale source de motivation et d'engagement.

En plus de cela, la motivation va avoir un impact considérable sur l'engagement de la personne. Il est donc important de travailler et de maintenir la motivation des recrues. De cette motivation va ressortir une proactivité de la part de la nouvelle recrue ; ils souhaiteront faire plus que ce qu'il ne leur est demandé.

On peut trouver ce lien dans les différents entretiens. En effet, pour la plupart d'entre eux, le niveau de motivation est élevé et leur engagement envers l'entreprise également. Ensuite, contre-exemple, l'unique personne n'ayant pas une motivation élevée est la personne avec le moins d'engagement, celle pour qui l'avenir dans l'entreprise est incertain. Il est donc évident que lorsque la personne est motivée (ici, principalement par les collègues et l'accueil) son engagement envers l'entreprise augmente.

Enfin, lorsque les travailleurs sont motivés, que ce soit par les tâches, les collègues ou encore le processus de socialisation organisationnelle, ils investiront plus d'énergie dans leur travail et fourniront une meilleure performance.

Nous pouvons confirmer cette hypothèse. En effet, les recrues ayant suivi un processus d'intégration type voient leur satisfaction ainsi que leur engagement augmenter.

Effectivement, les personnes correctement intégrées souhaitent rester dans l'entreprise pour de nombreuses années et n'ont aucune intention de la quitter. Contrairement à la personne qui a reçu une mauvaise intégration et dont l'avenir est incertain. De ce fait, on peut avancer que les étapes de la socialisation organisationnelle accompagnent le travailleur dans sa satisfaction au travail pour ensuite déboucher vers un meilleur engagement. Cependant, il est nécessaire de nuancer notre réponse, celle-ci est une supposition au vu des différents liens exprimés entre les variables.

Chapitre 8 : recommandations

Lors des différents entretiens, nous avons pu comprendre que, malgré l'envie d'avoir un processus d'intégration analogue, les différents business unit et les différents responsables de l'entreprise ont une vision de l'intégration et une manière d'intégrer différente. En effet, l'intégration est plus ou moins importante en fonction de la personne en charge. Cela crée des problèmes dans l'entreprise car certains employés se sentent mieux intégrés que d'autres. Il est donc nécessaire de mettre en place un processus d'intégration uniforme à toute l'entreprise. Ce processus devra comprendre un accueil et des informations équivalentes pour tous les travailleurs. Les uniques différences, pouvant exister dans ce processus, seront les divergences liées au statut d'employé ou d'ouvrier. Il serait intéressant d'intégrer dans ce processus la mise en place d'un tuteur. Effectivement, on peut observer que certains responsables attribuent une personne de référence mais ne joue pas toujours ce rôle de tuteur car ce sont plus généralement les chefs d'équipe. Le tuteur sera donc le guide de la nouvelle recrue pour l'aider à s'intégrer de la meilleure des façons.

Ensuite, bien que des formations soient effectivement données, celles-ci arrivent parfois plusieurs mois après l'entrée effectivement en fonction. Cela est donc bien trop tard pour ces nouvelles recrues. Il est donc important de mettre en place un planning des formations et de prévoir les formations de la nouvelle recrue. Il serait véritablement intéressant de former la personne à sa fonction durant ses premières semaines de travail. Ainsi, la personne sera apte à son travail et cela augmentera son sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi que sa motivation. Accessoirement, la mise en place d'une évaluation des formations peut s'avérer être un atout. En effet, cela permettra de s'assurer du bon suivi de la formation par la personne et d'évaluer la compréhension de la formation par la recrue.

Enfin, dans de nombreux business units, des évaluations sont réalisées mais pas dans toutes. Premièrement, il faudra mettre en place ce système d'évaluation dans chaque business unit. Comme pour les formations, la mise en place d'un planning des évaluations par personne peut s'avérer utile. Ensuite, il faudrait s'assurer que la bonne personne, par exemple le responsable direct ou la personne en charge de la recrue s'occupe de ces évaluations pour que le feedback attribué à la personne soit le plus juste possible. Ces évaluations sont, comme nous avons pu le voir, extrêmement importantes. En plus de ces évaluations, il peut s'avérer efficace en terme motivationnel d'exprimer de la reconnaissance envers les nouvelles recrues, à tout moment, lorsqu'ils ont réalisé un bon effort. En effet, lors des entretiens, nous avons pu nous

rendre compte que ces marques de reconnaissances ont un grand impact sur la motivation des nouvelles recrues.

Chapitre 9 : limites et perspectives

1. Limites

Lors de l'élaboration de ce mémoire, nous avons dû faire face à quelques limites.

Premièrement, la crise sanitaire a limité les rencontres directes, en face à face. En effet, toutes les interviews ont été réalisées à distance, parfois en visio-conférence et parfois par téléphone. Cela n'a pas permis de percevoir le langage corporel, qui est un élément important des entretiens qualitatifs. De plus, un des enregistrements était inaudible, ce qui diminue notre échantillon. Enfin, une partie des personnes étant des ouvriers de chantier, il a été très complexe de les interroger car ils étaient sur chantier et qu'ils rentraient généralement tard le soir.

Deuxièmement, notre échantillon aurait pu, voire aurait dû, être plus grand pour que la représentation de l'entreprise soit plus complète. Effectivement, l'entreprise étant composée de plus de 150 personnes, interroger uniquement onze personnes peut induire un biais car l'échantillon n'est pas forcément représentatif de la totalité du personnel d'ABM TECNA. Il est donc impératif de nuancer les réponses obtenues dans ce mémoire.

Ensuite, utiliser la méthode du recueil d'informations par guide d'entretiens est limitée, il est en effet difficile d'interroger un grand nombre de personnes dans les temps impartis.

Troisièmement, si l'échantillon utilisé avait été plus grand, cela aurait pu faire apparaître des divergences au niveau du processus de socialisation et de la motivation des personnes interrogées, non présentes dans ce mémoire.

Quatrièmement, vu la spécificité du métier de la société interrogée, il aurait pu être intéressant d'interroger d'autres entreprises et de faire une comparaison entre ces entreprises. Cela aurait permis d'avoir un échantillon plus diversifié et qui soit, plus grand. Il aurait pu également être intéressant de faire une comparaison entre deux entreprises du même secteur.

2. Perspectives futures

Dans cette section, nous développons quelques perspectives suite aux résultats obtenus dans notre étude.

Tout d'abord, nous avons, à travers notre revue de la littérature, constaté que grand nombre de chercheurs se sont intéressés à la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues et à la motivation des travailleurs mais très peu ont mis en évidence diverses relations entre ces variables. Par notre étude, nous encourageons les recherches ultérieures et conseillons de développer davantage ces relations. Cela offrirait une analyse plus fine des relations entre ces variables.

Une première piste de continuation serait de comparer l'entreprise ABM TECNA à une autre entreprise du même secteur. En effet, nous pourrions ainsi détecter les différences entre les deux entreprises et possiblement percevoir des points d'amélioration ou de changement dans l'entreprise. Cela permettrait d'améliorer le processus de socialisation organisationnel de l'entreprise en suivant l'exemple de la seconde entreprise étudiée. Cela offrirait également plus de variété dans les résultats.

Une deuxième piste de continuation pourrait être d'étudier la question du turnover plus en profondeur. En effet, la motivation ayant un grand impact dans le turnover de l'entreprise et le ce turnover étant plutôt présent dans l'entreprise ABM TECNA. Nous pourrions nous interroger plus en profondeur sur les causes de ce turnover. Etudier les autres prédicteurs de la motivation pourrait s'avérer pertinent également.

L'utilisation de la méthode qualitative par guide d'entretiens est limitée. En effet, elle contient très peu de répondant et donc très peu de nuance. Il serait donc intéressant, à l'avenir, d'avoir recourt à la méthode quantitative et d'utiliser des questionnaires. Un plus grand nombre de personnes seraient donc touchées et interrogées. Ou alors, de réaliser l'étude qualitative sur une période plus grande et d'interroger un plus grand nombre de personnes.

Finalement, à cause de la crise sanitaire, nous avons pu nous rendre compte que les équipes sur chantier étaient plus réduites et qu'il y avait moins de personnes présentes dans l'entreprise. Dès lors, il y a pu avoir des variations dans l'intégration des nouvelles recrues. Il serait donc intéressant de réaliser l'étude de nouveau, pour voir si des différences existent et pour avoir des données hors pandémie COVID-19.

Conclusion

Ce mémoire traite des variables de socialisation organisationnelle et de motivation. Il avait pour but de répondre à la question : « *dans quelle mesure la socialisation organisationnelle agit-elle sur la satisfaction des nouveaux travailleurs et par la suite en quoi cela va leur générer un plus grand engagement professionnel ?* ». Pour y répondre, nous avons effectué des recherches théoriques ainsi que des entretiens exploratoires. Tout cela a été analysé afin d'obtenir des réponses à nos hypothèses de recherche et à notre problématique générale.

Les premiers résultats concernent des points théoriques. La socialisation organisationnelle est un processus important pour la nouvelle recrue car c'est grâce à cela qu'elle va s'intégrer à l'entreprise et acquérir la culture de l'entreprise. La motivation c'est avoir un objectif et faire le choix d'effectuer un effort pour atteindre cet objectif. Les liens entre les différentes variables étaient, de premier abord, difficilement identifiables. Par la suite, des liens entre motivation et socialisation organisationnelle sont apparus. Différents prédicteurs de la motivation, comme la satisfaction ou l'engagement, sont étroitement liés à la socialisation organisationnelle. En effet, celle-ci aurait un impact sur ces prédicteurs. Ensuite, Les personnes ayant participé à un processus d'intégration bien organisé verraient leur satisfaction ainsi que leur motivation augmenter. Mais pas seulement, l'engagement et la fidélisation des personnes à l'entreprise sont également impactés. Finalement, dans la théorie, aucune réponse précise n'a été donnée à notre question de recherche, uniquement des pistes d'une réponse, liées aux prédicteurs de la motivation.

Les seconds résultats concernent les questions de recherche et hypothèses relatives à l'entreprise ABM TECNA. Premièrement, il ressort des onze interviews réalisées, qu'il est important pour les nouvelles recrues d'être accueillies correctement dans l'entreprise. En effet, pour les personnes interviewées, cet accueil aura un impact significatif sur leur comportement. De plus, c'est lors de cet accueil qu'ils reçoivent les informations nécessaires au bon déroulement de leur travail. Le fait de recevoir ces informations va être motivant pour la recrue. Deuxièmement, la motivation des travailleurs est clairement impactée par le bon déroulement du processus d'intégration. En effet, on voit que la motivation des personnes s'est vue augmenté lorsque le processus était correctement réalisé (et inversement). Troisièmement, l'impact des agents socialisateurs (collègues et supérieurs) est primordial pour l'intégration de la recrue. Les interviewés ont mis en avant le fait que les collègues étaient leur source principale de motivation. Ensuite, d'après les interviews, la reconnaissance et les feedbacks pourraient être mieux exprimés. En effet, il a été prouvé que la

reconnaissance exprimée et les feedbacks vont avoir un impact sur le comportement et la motivation de la nouvelle recrue. Cependant, dans l'entreprise, les évaluations ne suivent pas forcément. Effectivement, le système d'évaluation dépend fortement de la Business Unit, du coup il est très variable et parfois inexistant. Enfin, le processus de socialisation organisationnelle chez ABM TECNA n'est pas 100% efficace. En effet, celui-ci est différent pour chaque Business Unit et cela crée parfois des problèmes.

En réponse à notre question de recherche, on peut avancer que la socialisation organisationnelle va avoir un impact sur la satisfaction et l'engagement de la personne. En effet, on remarque que les personnes interviewées, dont le processus de socialisation organisationnelle s'est déroulé convenablement, ont vu leur motivation augmenter plusieurs mois après leur entrée en fonction et ce, d'après eux, grâce à ce processus d'intégration. De plus, ils avancent également vouloir un réel avenir dans l'entreprise grâce à l'intégration reçue. Il faut cependant nuancer cette réponse au vu de notre échantillon restreint.

De manière générale, nous arrivons à la conclusion qu'il reste des points d'intention et d'amélioration au niveau du processus de socialisation organisationnelle d'ABM TECNA. Par exemple, il faudrait mettre en place un processus identique pour toutes les Business units. Ensuite, il faudrait que les formations soient données dès l'entrée, voire avant l'entrée de la personne en fonction. Enfin, il pourrait s'avérer utile de mettre en place un système de parrainage au sein de la société.

Ce mémoire contient des implications pour la recherche future. En effet, il pourrait s'avérer intéressant d'augmenter la taille de l'échantillon car celui-ci n'est pas forcément représentatif de la population de la société ABM TECNA. La méthode de recherche quantitative pourrait être favorisée à la méthode qualitative.

Enfin, concernant les implications managériales futures, il nous semble opportun que les directions des entreprises ainsi que les services de ressources humaines soient davantage sensibilisés à l'importance du processus de socialisation organisationnelle et de ses bienfaits. De plus, il nous semble important que les responsables accordent une place à l'évaluation des nouvelles recrues et aux feedbacks. Ensuite, il peut s'avérer utile, d'un point de vue motivationnelle, que les entreprises informent les nouvelles recrues des opportunités d'évolution de carrière dans l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages

Delobbe N., Lacaze D., Herrbach O. & Mignonac K. (2005), *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Vol 1, Bruxelles : Ed. De Boeck.

Hellriegel D. (2007), *Management des organisations : 2ème Edition*, Edition de Boeck

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.

Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (3rd ed.)

Koussoulos A. (2014). *Onboarding : Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions.

Levy-Leboyer C. (1998). *La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation.

McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill

ROBBINS S.P. (2001). *Organizational behaviour*, 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Sékiou L. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : De Boeck.

Taskin L., Dietrich A. (2016). *Management humain: pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel*. DeBoeck Supérieur.

Revue – Périodiques

Allen, D. G. (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* Journal of management, 32, 237-256.

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). *Socialization Tactics: Longitudinal effect on newcomer adjustment*. The Academy of Management Journal, 39(1), 149-178.

Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). *Socialization and Newcomer adjustment: The role of organizational context*. Human Relations, 51(7), 897-926.

- Bauer T. N., & Erdogan B.** (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. Dans S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology®. APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3.
- Bauer T.N.** (2013). *Onboarding: The Power of Connection*. Dans SuccessFactors, Inc.
- Bergeron L.**, (N.d). *Satisfaction, motivation et performance au travail*. Academia.
- Chao, G.T.** (2012). *Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work*. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Vol 1
- Delaney Molly L.; Royal Mark A.** (2017). *Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies*. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127–140
- Delgoulet, C., Largier, A. & Tirilly, G.** (2013). *La mesure des tutorats en entreprise : enjeux, complexité et limites*. *Formation emploi*, 124(4), 45-62.
- Emin S. & Philippart P.** (2015). *David Clarence McClelland. La motivation de l'entrepreneur*. Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat.
- Forest J. & Mageau G.A.** (2008). *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*. *Psychologie Québec*, 25(5).
- Frimousse, S., Peretti, J. & Swalhi, A.** (2008). *La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle*. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132.
- Gilibert D., Gillet I., Perrin C.** (2008). *Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail*. *Carriérologie*, Université du Québec à Montréal, 11 (3/4), 523-538
- Guerfel-Henda S., El Abboubi M. & El Kandoussi F.** (2012). *La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 57-73
- Gupta P.D., Bhattacharya S., Sheorey P., Coelho P.** (2017). *Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy*. *Industrial and Commercial Training*.

- Klein H.J., Polin B. & Leigh Sutton K.** (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. International Journal of Selection and Assessment. Vol 23.
- Lacaze, D. & Bauer, T.** (2014). *A positive motivational perspective on organizational socialization*. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 5(5), 58-75.
- Langevin, P. & Mendoza, C.** (2014). *Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance*. Comptabilité Contrôle Audit, tome 20(3), 43-71.
- Louat P.** (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Les Cahiers de la Recherche.
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K.** (2017). *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction*. Vol. 17(5).
- Perrot S., Bauer T. & Roussel P.** (2012). *Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 86, 21-35.
- Roussel P.** (2000). *La motivation au travail - concept et théories*. LIRHE, 326
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55, 68-78
- Saks, A. M., & Gruman, J. A.** (2011). *Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics*. Journal of Managerial Psychology, 26(5), 383-402.
- Saoussany A. & Asbayou M.** (2018). *La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure*. Revue CCA, 6, 356-368.
- Taormina R J.** (1999). *Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics*. The International Journal of Human Resource Management, 10(6), 1060–1076.
- Wafae S.** (N.d). *La motivation, un phénomène complexe et multifactoriel*. Academia.

Sites internet

Linkedin. (N.d). *Kit d'intégration.* En ligne :

https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/onboarding-in-a-box-fr-fr.pdf.

Sans nom. (N.d). *La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham.* Pôle emploi. En ligne : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/la-theorie-des-caracteristiques.html>.

SPF - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2007)., *L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs.* En ligne : <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=8998>

Mémoire – Travail de fin d'études

Baudoin G. (2017). *Mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration dans le secteur de la construction.* Mémoire en sciences du travail, UCLouvain

Keller L. (2003). *Le rôle du supérieur hiérarchique dans la démotivation des salariés.* Recherche-action.

Nishimwe F. (2016). *Satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques : Cas de Tonlé au Cambodge. Analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle.* ULiège.

Lois

Arrêté royal relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail. (J.O 25 avril 2007).

Convention collective de travail n° 22 du 26 juin 1975 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise. (J.O 26 juin 1975).

Table des figures

Figure 1 : DELOBBE et al., (2005). *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Vol 1, Bruxelles : Ed. De Boeck, p.291

Figure 2 : Alain. (2009). Pyramide des besoins de Maslow.

<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>

Figure 3 : Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, 68-78

ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretiens à destination des agents socialisés

Question de recherche : dans quelle mesure la socialisation organisationnelle agit-elle sur la satisfaction des nouveaux travailleurs et par la suite en quoi cela va-t-il générer un plus grand engagement professionnel ?

Sexe :

Âge :

Présentation

Pourriez-vous vous présenter brièvement ? (fonction au sein de l'établissement et depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?)

Quel est votre parcours ?

Questions générales

1) Pourriez-vous me décrire comment s'est passé votre accueil ? Votre intégration au sein de l'entreprise ?

2) Lors de votre arrivée dans l'entreprise, quelles activités d'accueil et d'intégration étaient prévues par l'entreprise ? Quelles personnes étaient responsables de votre accueil ? Quelles informations vous ont été transmises ? Vous a-t-on présenté les autres services ?

3) De 1 à 10 quel était votre niveau de motivation lors de votre première journée de travail ?

4) Pourriez-vous me décrire le déroulement de votre 1^{re} journée au travail ?

a. Comment vous sentiez-vous au cours de la journée ?

b. Comment vous sentiez-vous à la fin de la première journée de travail ?

Hypothèse I : lorsque les besoins (selon la pyramide de Maslow) du nouvel arrivant sont satisfaits par le processus de socialisation, cela augmente la motivation du nouvel arrivant)

5) Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

6) D'où diriez-vous que votre motivation provient ? De vous-même, de vos collègues, de votre supérieur hiérarchique, de vos conditions de travail, de votre salaire, de vos tâches, d'autres choses qui peuvent vous venir en tête, ... ? (Classez-en 3 à 5 du plus important au moins important)

7) Lorsque vous avez commencé à travailler, quelles étaient vos attentes particulières ?

8) Etes-vous en CDD ou CDI ? Qu'est-ce que cela change pour vous ? Si vous étiez en CDD, seriez-vous moins motivé ? Plus motivé avec un CDI ?

9) En quoi est-ce qu'être rapidement intégré est important pour vous ? (Au niveau social, technique, opérationnel ...).

10) Pourriez-vous me dire si le sentiment d'être dans votre place, de vous sentir bien dans l'entreprise a évolué depuis votre entrée jusqu'à aujourd'hui ? Comment ?

b. Si non : pourquoi ? Cela a-t-il eu un impact sur votre comportement ?

11) Qui vous a accueilli ? Avez-vous eu un parrain ? Avez-vous été évalué ? Si non, auriez-vous préféré en avoir un ? Est-ce que cela vous a gêné ? Si non, auriez-vous aimé recevoir ce type d'accompagnement ? Pourquoi ?

Hypothèses II : L'obtention d'informations claires et précises lors de l'entrée en fonction permet l'amélioration de la motivation.

12) Le fait de recevoir des informations lors de votre entrée en fonction vous a-t-il aidé dans votre intégration ? En quoi cela vous a aidé ou pas ?

Hypothèse III : Les relations interpersonnelles ainsi que l'aide apportée par les agents socialisateurs lors de l'arrivée dans l'entreprise vont augmenter la satisfaction des nouvelles recrues.

13) Comment se sont comportées les personnes de l'entreprise lors de votre entrée en fonction ? Vous ont-ils accueilli chaleureusement ? Vous ont-ils apporté leur aide ?

14) Avez-vous pu créer des liens personnels/relationnels pendant ou depuis votre intégration ? Et en quoi cela est important pour vous ?

15) Avez-vous reçu de l'aide de vos collègues pendant et depuis votre intégration ?

16) Selon vous, le fait d'avoir été aidé par vos collègues lors de votre arrivée vous a-t-il permis de fournir un meilleur travail plus rapidement ?

17) Jusqu'à quel point la relation avec les autres et l'ambiance de travail est importante pour vous ? (Besoin sociaux, ... pyramide).

18) Quand on commence, on a généralement besoin des autres avant d'être autonome, où diriez-vous que vous en êtes en termes d'autonomie ?

19) Est-ce que cette autonomie-là vous amène à devoir travailler tout seul ou avez-vous la possibilité de travailler à 2 ou plus ?

Hypothèse IV : Les étapes de la socialisation organisationnelle accompagnent le travail dans sa satisfaction au travail pour ensuite déboucher vers un meilleur engagement.

20) Comment s'est déroulé votre recrutement (moment avant l'embauche) ? Qu'avez-vous pensé de celui-ci ?

21) L'idée que vous aviez de l'entreprise, avant votre première journée, a-t-elle changé durant votre intégration ? Cela a-t-il eu un impact sur votre comportement ?

22) Avez-vous utilisé de tactiques particulières pour vous intégrer dans l'entreprise ?

23) Vous m'avez dit tout à l'heure être satisfait dans votre accueil à X/10. Quel est votre niveau de motivation actuel par rapport à votre travail ? (Salaire, relation de travail, l'intérêt du travail, le contenu, ...).

24) Comment voyez-vous votre avenir dans l'entreprise ?

Annexe 2 : guide d'entretiens à destination des agents socialisateurs

Question de recherche : dans quelle mesure la socialisation organisationnelle agit-elle sur la satisfaction des nouveaux travailleurs et par la suite en quoi cela va-t-il générer un plus grand engagement professionnel ?

Sexe :

Âge :

Présentation

Pourriez-vous vous présenter brièvement ? (fonction au sein de l'établissement et depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?)

De combien de personnes êtes-vous en charge ?

Avez-vous régulièrement des nouvelles recrues ?

Questions générales

- 1) Quel rôle jouez-vous dans l'intégration des nouvelles recrues de votre business unit ?
- 2) Pourriez-vous me décrire comment vous accueillez et intégrez les nouveaux arrivants ?
- 3) Y a-t-il des activités ? Quelles activités d'accueil et d'intégration prévoyez-vous ?
- 4) Une différenciation est-elle faite entre les nouveaux ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine et les autres ?

Hypothèse I : lorsque les besoins (selon la pyramide de Maslow) du nouvel arrivant sont satisfaits par le processus de socialisation, cela augmente la motivation du nouvel arrivant.

- 5) Selon vous, quels sont les principaux apprentissages à réaliser et défis à relever pour le nouvel entrant ? Que doit apprendre le nouveau ?
- 6) Comment les nouveaux sont-ils initiés à leur nouvelle fonction et à l'apprentissage des tâches à réaliser ? Formation, ...
- 7) Comment évaluez-vous le travail de ces nouvelles recrues ?
- 8) Les nouvelles recrues sont-elles rapidement autonomes ? Jusqu'à quel point vos travailleurs sont-ils autonomes ?
- 9) Selon vous, d'où provient la motivation de vos travailleurs ? Des collègues, du supérieur hiérarchique, des conditions de travail, du salaire, des tâches, d'autres choses qui peuvent vous venir en tête, ... ? (Classez-en 3 à 5 du plus important au moins important)
- 10) Lorsque le travailleur réalise une bonne performance, un bon travail, lui signalez-vous avoir pris connaissance de sa performance et lui en être reconnaissant ?

Hypothèse II : L'obtention d'informations claires et précises lors de l'entrée en fonction permet l'amélioration de la motivation au travail.

11) Quelles informations transmettez-vous à vos nouveaux employés ? Comment les transmettez-vous ?

12) Y a-t-il déjà des nouvelles recrues qui vous ont adressé des questions particulières ou à propos d'informations que vous ne lui aviez pas transmises lors de son entrée en fonction ? Un exemple ?

Hypothèses III : Les relations interpersonnelles, ainsi que l'aide apportée par les agents socialisateurs lors de l'arrivée dans l'entreprise, vont augmenter la satisfaction des nouvelles recrues.

13) Est-ce qu'il y a une partie de l'intégration qui est faite par les collègues ? Que mettez-vous en place derrière ?

14) A quel rythme se font les réunions dans votre département ? Les nouvelles recrues peuvent-elles y participer ? Pensez-vous que ces réunions puissent aider le nouveau venu à trouver sa place ?

15) Jusqu'à quel point l'ambiance de travail et les relations interpersonnelles sont-elles importantes pour vous ? Et pour l'intégration des nouveaux ?

16) Donnez-vous un tuteur au nouvel arrivant ? Quel sera le rôle de ce tuteur ?

17) Avez-vous déjà été un tuteur/parrain ? Comment aidez-vous la nouvelle recrue ?

Hypothèse IV : Les étapes de la socialisation organisationnelle accompagnent le travailleur dans sa satisfaction au travail pour ensuite déboucher vers un meilleur engagement.

18) Distinguez-vous des étapes particulières dans le processus d'intégration ? Vous apparaissent-elles soutenir la motivation voire l'augmenter ?

19) S'il y a un besoin de formation de la part du travailleur, comment répondez-vous à ce besoin ?

20) Y a-t-il beaucoup de turnover dans votre business unit ? Pourquoi selon vous ?

Annexe 3 : guide d'entretiens à destination de la personne en charge du recrutement

Question de recherche : dans quelle mesure la socialisation organisationnelle agit-elle sur la satisfaction des nouveaux travailleurs et par la suite en quoi cela va-t-il générer un plus grand engagement professionnel ?

Sexe :

Âge :

Présentation

Pourriez-vous vous présenter brièvement ? Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?

Quel est votre parcours ?

Questions touchant à l'accueil et l'intégration

1) Y a-t-il une différence dans l'accueil des employés et dans l'accueil des ouvriers ? Si oui, la(les)quelle(s) ?

2) Pourriez-vous me décrire comment se déroule l'accueil des nouvelles recrues au sein de votre établissement ? Qu'est ce qui est prévu pour intégrer les nouveaux ?

3) Combien de temps dure, en moyenne, la période d'intégration ?

4) Y a-t-il des étapes prédéterminées dans le processus d'intégration au sein de votre établissement ? Si oui, quelles sont-elles ?

5) Quels types d'informations sont-elles transmises au nouvel arrivant ?

6) Selon vous, quels sont les principaux apprentissages à réaliser et défis à relever pour le nouvel entrant ? Que doit apprendre le nouveau ?

7) Quels sont les aides et les dispositifs mis en place pour soutenir les nouveaux entrants dans chacun de ces apprentissages ?

8) Comment les nouveaux sont-ils initiés à leur nouvelle fonction et à l'apprentissage des tâches à réaliser ?

9) Une différenciation est-elle faite entre les nouveaux ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine et les autres ?

10) Pensez-vous qu'il y ait des choses à améliorer ?

11) En quoi est-ce que le processus d'intégration vous paraît-il soutenir la motivation voire l'augmenter ?

12) En quoi est-ce qu'être rapidement intégré est important pour vous ? Au niveau social, technique, ...

13) Est-ce qu'il y a une partie de l'intégration qui est faite par les collègues ? Que mettez-vous en place derrière ?

14) Prévoyez-vous un tuteur ?

Si pas de tuteur : pourquoi n'envisagerez-vous pas que la nouvelle recrue ait un mentor ?

Si tuteur : depuis combien de temps ? Quel est son rôle ?

15) Comment répondez-vous aux attentes des nouvelles recrues ?

16) Y a-t-il beaucoup de turnover dans l'entreprise ? Pourquoi selon vous ?

