UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Socialisation organisationnelle et carrières nomades : Etude de terrain chez Media Markt Liège

Promoteur :
Nathalie Delobbe

Mémoire-projet présenté par
Lauranne Regnier

en vue de l'obtention du titre de

Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014 - 2015

Je tiens à remercier

ma promotrice, Nathalie Delobbe, pour son aide et son investissement apportés à la réalisation de ce mémoire,

mes parents pour leur soutien tout au long de ce travail de recherche,

l'entreprise Media Markt pour son accueil lors de mon stage et son aide dans la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration de ce présent travail,

l'ensemble des personnes qui ont participé à mon enquête,

Christine pour la relecture de mon mémoire,

Annie pour la retranscription des interviews et ses précieux conseils,

Marine et Gaëlle pour leurs conseils,

ainsi que toutes les autres personnes qui m'ont aidée.

Table des matières

Introduction générale 6
Partie théorique 9
Chapitre 1 : Introduction 9
Chapitre 2 : La socialisation organisationnelle 10
2.1. Définition : 10
2.2. Les étapes de socialisation 13
2.2.1. Socialisation anticipée 13
2.2.2. Intégration 14
2.2.3. Management de son rôle 15
2.3. Les domaines de socialisation 16
2.4. Pratiques d'intégration et de socialisation 18
2.4.1. Les formations 19
2.4.2. L'aide à la construction d'un réseau 20
2.4.3. Le tutorat 21
2.5. Tactiques de socialisation 21
2.6. Les agents socialisateurs 23
2.7. Socialisation du personnel de contact 24
2.8. Conclusion 25
Chapitre 3 : Carrières nomades 27
3.1. Origines 27
3.2. Définition 27
3.3. Types de carrière 28
3.3.1. Les sédentaires 28
3.3.2. Les migrants 29
3.3.3. Les itinérants 29
3.3.4. Les frontaliers 30
3.3.5. Les sans-frontières 31
3.4. Conclusion 31
Chapitre 4 : La culture d'entreprise 33
4.1. Définition 33
4.2. Décomposition de la culture organisationnelle 34
4.3. Rôle de la culture d'entreprise 38

4.4. Conclusion 39
Chapitre 5 : Conclusion 40
Partie pratique 43
Chapitre 6 : Questions de recherche et méthodologie 43
6.1. Questions de recherche 43
6.2. Procédure 44
6.3. Echantillon 46
Chapitre 7 : Présentation de l'entreprise Media Markt 48
7.1. Une organisation à portée internationale 48
7.2. Culture Media Markt - Philosophie 49
7.3. Description du programme d'intégration "Onboarding" 50
Chapitre 8 : Analyse et interprétation des interviews 54
8.1. Socialisation organisationnelle 54
8.1.1. Les étapes de socialisation 54
8.1.2. Les domaines de socialisation 58
8.1.3. Les pratiques d'intégration et de socialisation 58
8.1.4. Les tactiques de socialisation 61
8.1.5. Les agents socialisateurs 61
8.1.6. La socialisation du personnel de contact 62
8.2. Carrières nomades 64
8.2.1. Les sédentaires 64
8.2.2. Les itinérants 65
8.2.3. Les sans-frontières 65
8.3. Culture d'entreprise 66
8.3.1. La mission 67
8.3.2. Les objectifs 67
8.3.3. Les valeurs 68
8.3.4. Les rites 69
8.3.5. Les histoires 70
8.3.6. Les sujets tabous 70
Chapitre 9 : Discussions 71
9.1. Analyse transversale 71
9.2. Recommandations 76
9.2.1. Recommandations pour l'ensemble des magasins de l'enseigne et pour le siège social 76
9.2.2. Recommandations orientées davantage pour le magasin de Liège 79
9.3. Limites 81

Conclusion générale 83
Bibliographie 86
Annexes ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 1 : tableau de comparaison des carrières traditionnelle et nomade . **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 2 : Modèle de Sathe ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 3 : Impact financier d'un nouvel arrivant sur l'organisation ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 4 : Guide d'entretien ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Phase d'échauffement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Thème 1 : La carrière : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Phase de centrage et d'approfondissement: ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Thème 2 : L'intégration et la socialisation : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Thème 3 : La philosophie / La culture d'entreprise : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Clôture de l'entretien: ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 5 : Extrait d'interview ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 6 : Tableaux d'analyse ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 7 : Analyse verticale ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 1 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 2 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 3 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 4 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 5 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 6 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 7 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 8 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 9 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 10 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 11 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 12 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 13 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Individu 14 ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 8 : Analyse horizontale ..... **Erreur ! Signet non défini.**
1. Les carrières ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2. Socialisation et intégration ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.1. Socialisation anticipée ; recherche d'informations au préalable ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.2. Intégration ..... **Erreur ! Signet non défini.**

2.3. Management de rôle ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.4. Formations ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.5. Construction de réseaux ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.6. Tutorat/mentorat ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.7. Domaines de socialisation ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.8. Agents socialisateurs ..... **Erreur ! Signet non défini.**
2.9. Transition ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3. Culture d'entreprise ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.1. Mission ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.2. Objectifs ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.3. Valeurs ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.4. Rituels – Rites ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.5. Histoires – Héros – Mythes ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.6. Sujets tabous ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Introduction générale

L'économie actuelle connaît des changements. En effet, suite à la crise économique de 2008, les entreprises ne peuvent plus prévoir et n'ont plus les mêmes certitudes qu'auparavant quant à l'avenir et à l'évolution des marchés. De ce fait, l'emploi des personnes n'est plus garanti comme c'était le cas au siècle passé. Les mentalités des travailleurs ont évolué au fil du temps. Les générations des baby-boomers, X, Y et Z n'ont pas les mêmes attentes, et les mêmes conceptions du travail. En effet, la génération X considère le travail comme étant un élément central dans l'articulation de la vie, tandis que la génération Y conçoit le travail comme étant une source de plaisir. Ces différentes réalités ont fait évoluer le monde du travail. Les travailleurs ne rentrent plus dans une entreprise avec la volonté d'y rester pour l'ensemble de leur carrière. Ils souhaitent bouger, évoluer, s'épanouir au travail. Dans certains cas, les individus ont commencé dans une entreprise pour y faire l'ensemble de leur carrière, mais les réalités économiques vont en décider autrement. Par conséquent, les personnes sont amenées à bouger dans le monde du travail, de façon volontaire ou forcée.

C'est l'ensemble de ces évolutions économiques qui nous ont poussés à choisir cette thématique de recherche. En effet, nous pensons que la thématique de l'intégration et de la socialisation organisationnelle est centrale pour la gestion des ressources humaines, plus particulièrement pour ces personnes qui ont des carrières nomades. C'est une réalité à laquelle il faudra faire davantage face à l'avenir. L'évolution des technologies pousse la société à obtenir des réponses directes à ses attentes. C'est une des raisons pour lesquelles le concept de carrière nomade est de plus en plus présent sur le marché de l'emploi. Les personnes ne veulent plus attendre pour obtenir des promotions, des augmentations salariales, elles s'ennuient très vite. Pour palier à leurs attentes, elles cherchent un nouvel employeur qui, elles l'espèrent, répondra davantage à leurs souhaits.

L'entreprise Media Markt est une entreprise de la grande distribution qui est de plus en plus souvent confrontée à gérer des personnes venant de tout horizon professionnel, et qui ont par conséquent, une carrière dite nomade. En effet, le secteur de la grande distribution est généralement peu stable, suite à la conjoncture économique compliquée à laquelle le monde est confronté depuis quelques années. Cette réalité du monde du travail engendre un problème auquel l'entreprise Media Markt doit faire face. Ce problème concerne l'intégration rapide des nouvelles recrues au reste des membres du personnel de l'entreprise et une performance accrue tout en adhérant à la culture d'entreprise. C'est pour cette raison que l'entreprise a

porté de l'intérêt à l'égard de ma question de recherche et qu'elle a accepté que je réalise mon stage de fin d'étude en son sein.

En outre, ce mémoire s'axe autour de la thématique de l'intégration et de la socialisation, en entreprise, des nouvelles recrues ayant une carrière nomade. Il concerne, en particulier, l'adhésion du personnel à la culture d'entreprise, mais également leur intégration au sein de l'équipe de travail. Par conséquent, ce mémoire-projet traite de la question de recherche suivante : « *Comment améliorer le processus d'intégration et de socialisation de l'entreprise Media Markt, et plus particulièrement du magasin de Liège Place Saint Lambert, afin que les nouvelles recrues s'intègrent plus vite à l'ensemble des membres du personnel, soient efficaces rapidement, et adhèrent à la philosophie de l'entreprise ?* ».

Au travers cette problématique, nous souhaitons étudier le processus d'intégration et de socialisation des nouveaux collaborateurs – qui sont généralement du personnel en contact avec les clients – défini et mis en œuvre au sein de l'entreprise Media Markt. Suite à ces analyses, nous souhaitons voir de quelle manière ce processus pourrait être amélioré afin d'amener des pistes de réponses à notre question de recherche. De plus, nous aimerions voir s'il serait envisageable et possible d'adapter ce processus d'intégration et de socialisation aux personnes ayant eu une expérience professionnelle antérieure à leur entrée chez Media Markt. En effet, certaines étapes de ce processus sont peut-être redondantes pour des travailleurs du même secteur d'activité.

Ce mémoire s'articule autour de deux parties, à savoir la partie théorique et la partie pratique.

La partie théorique concerne la définition des domaines de recherche. Tout d'abord, un chapitre détaille le concept de socialisation organisationnelle. Il s'articule autour de la définition du terme, avant de détailler les trois étapes clés du processus. Les domaines de socialisation et les tactiques sont également abordés, ainsi que les acteurs de la socialisation. La dernière section de ce chapitre est consacrée au processus d'intégration et de socialisation des personnes de contact car les membres du personnel de l'entreprise Media Markt, en majorité, sont en contact quotidiennement avec la clientèle. Ensuite, le deuxième chapitre est une typologie des cinq types de carrières nomades selon Cadin & al. (2003). Enfin, le dernier chapitre est consacré à la définition et à la caractérisation du concept de culture d'entreprise.

La partie pratique commence avec un chapitre méthodologique. Il s'articule autour des questions de recherche davantage détaillées, de la procédure d'analyse et de l'échantillon de

personnes ayant participé à cette étude. Le second chapitre est une présentation générale de l'entreprise et de son processus de socialisation – « Onboarding ». Le chapitre suivant est une analyse interprétative des réponses données par les personnes interviewées, au travers de la théorie exposée dans la première partie de ce travail. Le quatrième chapitre contient l'analyse transversale des interviews, les réponses aux questions de recherche détaillées et l'avis des intervenants quant à leur bien-être au sein de l'organisation. Le dernier chapitre est celui des recommandations et des pistes d'améliorations proposées à l'entreprise.

Enfin, la dernière partie de ce travail est une conclusion générale.

Partie théorique

Chapitre 1 : Introduction

Dans cette partie, les différents concepts théoriques nécessaires à la réalisation de ce mémoire vont être présentés. Elle va s'articuler autour de quatre chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la socialisation organisationnelle. Dans celui-ci, les différentes définitions du concept sont présentées. Ensuite, la décomposition en étapes de socialisation, les domaines de socialisation, les pratiques de socialisation et les tactiques de socialisation sont exposés. De plus, une section est consacrée aux agents socialisateurs et une autre traite de la socialisation des personnes en contact avec le client. Enfin, la dernière section est consacrée aux liens qui existent entre les différents concepts que sont la socialisation, la carrière, l'intégration et les identités.

Le second chapitre est consacré à une typologie des carrières nomades. La première partie de ce chapitre traite des origines du concept de carrière nomade, avant d'en donner une définition. La dernière section est une caractérisation des cinq types de carrière nomade identifiés par Cadin & al. (2003).

Le troisième chapitre traite de la culture d'entreprise. Plus particulièrement, différentes définitions du concept sont données. Ensuite, une décomposition en différentes caractéristiques clés est présentée.

Le dernier chapitre est une conclusion dans laquelle les liens qui existent entre les trois notions précédentes sont traités.

Chapitre 2 : La socialisation organisationnelle

2.1. Définition :

Le terme de socialisation est apparu à la fin du 19ème siècle. Toutefois, il ne fera son apparition, dans la littérature anglo-saxonne en sciences de gestion, que dans les années 1960 et, dans la littérature francophone, dans les années 1980. C'est une notion qui puise ses origines dans différentes sciences, telles que la sociologie, l'anthropologie et la psychologie (Perrot, 2009). De plus, il est important de souligner que le terme de socialisation organisationnelle est un type particulier de socialisation. Cette notion est étudiée en sciences de gestion essentiellement de manière positive, c'est-à-dire que « *(…) les entreprises veulent fidéliser leurs nouveaux membres et les salariés veulent s'intégrer.* » (Lacaze & al., 2005, p. 270).

Au départ, l'organisation occupait une place centrale dans les définitions de la socialisation et l'individu était relégué au second plan. Au fil du temps, la tendance s'est inversée. En effet, à la fin des années 1960 et au début des années 1970, les auteurs considéraient que l'individu était sculpté, modelé par l'organisation. De nos jours, ils considèrent davantage l'individu comme un acteur de sa socialisation. « *(…) la gestion de la socialisation doit dorénavant prendre en compte les phénomènes vécus et ressentis par les personnes qui s'insèrent dans un contexte de travail.* » (Lacaze al, 2005, p. 274).

La socialisation est un processus continu, qui a lieu tout au long de la vie professionnelle d'un individu. Lorsqu'un individu change de rôle, de fonction, franchit les frontières d'une organisation, il entre dans un processus de socialisation (Lacaze, 2005).

Une définition générale de la socialisation pourrait être la suivante : « *(…) la socialisation organisationnelle correspond à un double processus d'interactions entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle.* » (Lacaze & al., 2005, p. 274 ; Chantal, 1990 ; cité dans Perrot, 2008, p. 231).

L'ensemble des définitions va être présenté selon un ordre chronologique, pour faire apparaître l'évolution de la place de l'organisation et de l'individu dans les définitions de la socialisation organisationnelle.

En 1968, Edgar Schein définissait la socialisation comme « *(…) le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et*

dans les sous-unités. » (Schein, 1968, traduit et cité par Lacaze & al., 2005, p. 275). La présence du terme d'endoctrinement dans cette définition traduit effectivement l'importance qu'exerce l'organisation sur l'individu. Il considère la socialisation, comme l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés (Lacaze & al., 2005). Schein pense également que, pour parvenir à sculpter un individu, il faut que celui-ci passe par une phase de remise à zéro, c'est-à-dire qu'il doit oublier, effacer les valeurs qui ont été acquises auparavant. Toutefois, il ne considère pas le processus comme totalement efficace. Selon Schein, la socialisation organisationnelle peut échouer dans deux cas particuliers. Lorsque l'individu refuse les valeurs de l'entreprise, le processus peut échouer. Alors, on parle d'une situation de non-conformité. L'autre cas extrême dans lequel il peut échouer, est une situation d'extra-conformité, c'est-à-dire que l'individu efface sa personnalité au profit de celle de l'entreprise (Lacaze & al., 2005). Pour lui, la situation idéale est celle de « l'individualité créative ». C'est une situation dans laquelle l'individu adhère aux valeurs prioritaires de l'organisation et où il garde une part de sa personnalité, de son individualité (Lacaze & al., 2005).

En 1976, Feldman définissait la socialisation en lui donnant une dimension temporelle. « *La socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider au statut de membre participant et efficace.* » (Lacaze & al.& al.., 2005, p. 277). Il considère que ce passage se fait par étapes successives, en ayant des intensités et des contenus différents (Lacaze & al.& al.., 2005). De plus, il pense que, pour que l'individu soit efficace, il faut qu'il parvienne à franchir toutes ces étapes – qui sont détaillées au point 2.

En 1978, Van Mannen a proposé sa définition de la socialisation organisationnelle qui repose sur des idées similaires à celles d'E. Schein. Leur vision commune de la socialisation organisationnelle leur a permis de la définir ensemble en 1979. Selon Van Mannen et Schein, la socialisation est « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel.* » (Van Mannen & Schein cités dans Lacaze & al., 2005, p. 277 ; cités dans Lacaze, 2007, p. 11). De plus, ensemble, ils ont introduit la notion de temporalité au concept de socialisation organisationnelle. Le temps est un élément important à prendre en compte dans la définition de la socialisation (Fabre, 2005 ; cité dans Perrot, 2008, p. 232). En effet, ils considèrent que la socialisation apparaît à différents moments lors de la carrière professionnelle. La socialisation est intense au début de la vie professionnelle et, puis, son intensité s'estompe au fur et à mesure, mais elle reste

présente lors de changements professionnels ou lorsqu'un changement s'opère dans l'organisation.

En 1980, Louis va venir bouleverser la définition de la socialisation. Cet auteur va inverser la tendance en mettant davantage le rôle de l'individu en évidence et en reléguant le rôle de l'organisation au second plan. Il définit la socialisation comme étant « *(…) le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation.* » (Louis cité et traduit par Lacaze & al., 2005, p. 279).

En 1981, Lewicki apportera une définition plus critique de la socialisation organisationnelle. En effet, il considère la socialisation comme une sorte de séduction opérée sur les nouveaux arrivants par les responsables. Toutefois, ces derniers tentent de masquer cette séduction pour que l'entrée dans l'organisation apparaisse comme un choix personnel aux yeux des nouvelles recrues (Lacaze & al., 2005). Pour lui, « *(…) la socialisation englobe l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de séduire les salariés.* » (Lacaze & al., 2005, p. 277).

En 1984 et 1987, Nicholson et Hall ont défini la socialisation organisationnelle en partant de la définition de la carrière :« *(…) comme une succession de rôles organisationnels impliquant des phases de transition entre chacun d'eux, la socialisation correspond précisément au processus par lequel une personne passe de son ancien rôle vers l'internalisation complète de son nouveau rôle.* » (Nicholson et Hall cités dans Lacaze & al., 2005, p. 289). Cette définition invite à comprendre la carrière professionnelle comme étant une collection, une succession de socialisations organisationnelles accompagnées de changements de rôle (Hall, 1987 ; cité par Lacaze & al., 2007, p. 289). Ils définissent la socialisation organisationnelle à partir de la définition de carrière car ce sont deux notions qui sont liées. Ces notions ont deux points communs qui sont la temporalité et leur présence dans le domaine organisationnel (Lacaze & al., 2005).

En 1992, Dubar voyait la socialisation organisationnelle comme étant une aide pour les individus. En effet, elle leur permet de se construire une identité sociale – un statut social – et professionnelle, c'est-à-dire dans le domaine de l'emploi et des activités économiques.

En 1993, Vernières a défini la socialisation organisationnelle comme « *(…) l'ensemble des mécanismes qui permettent à une personne sortant de l'appareil de formation initiale*

d'occuper une position stabilisée dans le système d'emploi. » (Vernières, 1993 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 289). Il considère que l'insertion professionnelle d'un individu est un succès lorsqu'il a atteint une stabilité (Lacaze & al., 2005).

Enfin, en 2001, Delobbe et Vandenberghe ont défini « *(…) la socialisation comme une double dynamique d'acculturation*[1] *aux valeurs et normes organisationnelles et de développement d'une adhésion attitudinale à l'entreprise.* » (p. 62). Ils ont donné une seconde définition qui est la suivante : « *La socialisation organisationnelle est un processus par lequel une communauté crée et diffuse un système de significations et d'interprétations socialement partagées et permet à chacun de se construire une identité situationnelle.* » (Delobbe & Vandenberghe, 2001, pp. 63-64). Cette idée repose sur deux éléments clés : premièrement, « *le rôle éminemment actif de l'individu de ce processus de construction de sens (…).* », et deuxièmement, « *la possibilité pour les membres de la communauté de nouer des interactions symboliques (…).* » (Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 64).

2.2. Les étapes de socialisation

Le processus de socialisation est particulièrement intense lorsque les jeunes recrues sont des personnes qui se lancent pour la première fois dans la vie active (Fabre & Roussel, 2013).

Feldman et d'autres auteurs[2] considèrent que le processus de socialisation peut se décomposer en trois étapes succinctes : la socialisation anticipée, l'intégration et le management de son rôle (Lacaze & al., 2005). Ce processus de socialisation aboutit lorsque le collaborateur est considéré comme un membre à part entière de l'entreprise et qu'il est efficace (Feldman, 1976b ; cité dans Allen, 2006, p. 238).

2.2.1. Socialisation anticipée

Van Mannen (1975) et Feldman (1976) ont constaté que la socialisation organisationnelle commençait avant que le nouveau collaborateur débute au sein de l'entreprise (cités dans Lacaze & al., 2005, p. 277). Cette étape est celle de la socialisation anticipée. Lors de leurs études, certains étudiants sont formés à leur futur métier et à leur future entreprise (Lacaze & al., 2005). De plus, pendant toute la période de recrutement, l'individu reçoit tout un ensemble d'informations sur son futur métier et sur sa future entreprise, qui lui permettent d'imaginer sa vie future au sein de l'entreprise (Lacaze & al., 2005). Toutes ces informations s'acquièrent

[1] « *Adaptation d'un individu ou d'un groupe à la culture environnante.* » (Définition du dictionnaire Larousse en ligne).
[2] (Bauer, & al., 1998 ; Feldman, 1976a ; Louis, 1980 ; cités dans Allen, 2006, p. 239).

par des recherches personnelles et, lors du processus de sélection et de recrutement, l'entreprise diffuse des informations aux futurs membres du personnel. Cette première étape du processus d'intégration peut être évaluée selon le réalisme de l'idée que s'est faite le futur collaborateur de l'entreprise et selon la compatibilité entre ses qualifications et les attentes de l'entreprise (Lacaze & al., 2005). Suite à ses recherches, Wanous (1980) a identifié l'importance de pratiquer des entretiens d'embauche réalistes (Lacaze & al., 2005).

Cette étape se caractérise par la recherche d'informations par le nouveau collaborateur. Cette recherche consiste en l'apprentissage d'informations sur l'entreprise et sur le métier, qui permettent au nouveau collaborateur d'occuper une place plus confortable. En effet, commencer dans une nouvelle entreprise engendre de l'incertitude pour l'individu, cette dernière peut être réduite lors d'acquisition d'informations (Morrison, 1993 ; Feldman & Brett, 1983 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 283). Le nombre d'informations communiquées peut être trop faible ou trop élevé, ce qui n'aidera pas non plus le nouveau collaborateur pour débuter et se sentir plus à l'aise (Jablin, 1984 ; Jablin & Miller, 1991 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 283). Par conséquent, la nouvelle recrue met en place des tactiques de recherche d'informations lorsqu'elle souhaite s'intégrer. Ces tactiques mises en œuvre peuvent varier en fonction du type d'informations recherchées. Les nouveaux employés recherchent, en général, des informations techniques relatives à leur travail, des feed-back quant à leurs débuts dans l'entreprise, des informations de référence concernant le rôle qu'ils vont jouer au sein de l'entreprise, des informations relationnelles et politiques, et des informations normatives et organisationnelles, c'est-à-dire des informations relatives à la culture d'entreprise (Lacaze & al., 2005). Pour obtenir ces différentes informations, la nouvelle recrue va devoir identifier les meilleures sources pour chaque type d'informations avant de les consulter. Ces recherches peuvent être menées de manière active ou passive (Lacaze & al., 2005).

La socialisation anticipée ne dépend pas uniquement de la nouvelle recrue, mais également de dynamiques interpersonnelles dans lesquelles les cadres de référence ainsi que les valeurs propres de la nouvelle recrue peuvent être remis en question (Van Mannen, 1976 ; cité dans Dupuy & Le Blanc, 2001, p. 71). C'est une phase de transition.

2.2.2. Intégration

La deuxième étape du processus de socialisation est celle de l'intégration (Lacaze & al., 2005). Elle correspond aux premiers moments vécus par un nouveau collaborateur dans l'entreprise (Lacaze & al., 2005). Durant cette phase, le nouveau collaborateur essaie de

trouver sa place dans l'entreprise en devenant un membre participatif et efficace de l'entreprise. Il part à la découverte de l'entreprise et de sa culture qu'il tente d'apprendre (Lacaze, 2007 ; Bauer & al., 1988 ; cités dans Perrot, 2008, p. 231) et d'interpréter selon son ressenti. Cette étape peut se décomposer en quatre activités : l'employé apprend son rôle au sein de l'entreprise, ainsi que l'ensemble des tâches qu'il doit accomplir dans son travail, il prend part à la vie collective de l'entreprise, et il établit avec son responsable un feed-back sur le travail effectué, et sur son rôle (Feldman, 1976 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 278). Morrison ajoute que les individus qui s'intègrent le plus rapidement, sont ceux qui auront le plus haut niveau de socialisation dans le futur (1993a ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 278). Par conséquent, la phase d'intégration est cruciale dans le processus de socialisation : « *(…) elle détermine la performance, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur.* » (Lacaze & al., 2005, p. 278).

Cette étape se caractérise par d'autres comportements proactifs et la mise en œuvre des tactiques individuelles d'intégration. Les tactiques individuelles désignent « *(…) l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation.* » (Lacaze & al., 2005, p. 283).

Les autres comportements proactifs comprennent l'expérimentation, l'automanagement, le développement de relations avec les membres de l'organisation (Lacaze & al., 2005). L'expérimentation permet l'apprentissage de savoir-faire par l'essai-erreur. L'automanagement concerne la volonté d'adopter les comportements prescrits. Cette méthode d'apprentissage est efficace lorsqu'elle est couplée à la recherche d'informations, selon Saks et Ashforth (1996 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 285).

2.2.3. Management de son rôle

La dernière étape du processus de socialisation est le management de son rôle (Feldman, 1976 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 278). C'est une phase durant laquelle l'employé essaie de réduire des conflits, des ambiguïtés qui peuvent être de deux types. Tout d'abord, l'employé doit arriver à concilier vie professionnelle et vie privée. En effet, le changement, la transition d'employeur peut engendrer des perturbations au niveau privé. Les transitions ont été définies par Meleis & Trangenstein (1994) comme étant « *(…) des processus qui se développent dans le temps et qui ont un sens d'écoulement et de mouvement.* » (cités dans Dupuy & Le Blanc, 2001, p. 63). Ensuite, le travailleur est confronté à des conflits entre son équipe de travail et les autres équipes de l'entreprise. Lorsqu'un nouvel employé débute, il

faut redéfinir les tâches et les responsabilités de chaque équipe. Il doit négocier des règles pour pouvoir prendre des décisions (Lacaze & al., 2005).

D'autres comportements proactifs se retrouvent également dans cette phase tels que la négociation de changements dans le travail, par exemple, l'obtention d'un meilleur horaire, et des visions positives (Lacaze & al., 2005). Le développement de relations avec les membres de l'organisation fait partie du processus d'intégration. En effet, la réussite professionnelle du nouvel employé peut dépendre majoritairement des relations qu'il entretient avec les autres membres de l'entreprise (Reichers, 1987 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 286). Ce sont davantage des comportements réactifs que proactifs (Lacaze & al., 2005).

Feldman (1976) considère que la socialisation organisationnelle est complète lorsque le nouveau collaborateur a franchi toutes ces étapes avec succès (cité dans Lacaze & al., 2005, p. 278). Ce modèle reste limité puisqu'il n'explique pas les transitions entre les différentes phases et qu'il n'a pas été validé empiriquement.

2.3. Les domaines de socialisation

Les domaines de socialisation précisent le contenu relatif aux différentes dimensions de l'organisation que la nouvelle recrue doit apprendre et intérioriser lors de ses débuts au sein de l'entreprise. Ces domaines de socialisation sont, selon Schein (1988), « *(…) les domaines d'apprentissages (…) nécessaires à tout nouvel arrivant* » (cité dans Perrot & Campoy, 2009, p. 25). Différents auteurs tels que Fischer (1986), ou Holton (1996) ont réalisé une typologie des domaines de socialisation. Ils distinguaient quatre domaines de socialisation (cités dans Perrot & Campoy, 2009, p.25). Toutefois, Dubar (1995) estime que le quatrième domaine qui concerne l'individuel est davantage une conséquence du processus de socialisation qu'un domaine d'apprentissage en tant que tel (cité dans Perrot & Campoy, 2009, p. 25). C'est une des raisons pour lesquelles la littérature ne tient pas compte de ce quatrième domaine de socialisation. Par conséquent, les trois domaines de socialisation sont le travail, l'équipe de travail et l'organisation. Le premier domaine de socialisation concerne le travail. Le nouvel arrivant doit apprendre la tâche (Haueter & al., 1994), la maîtrise de la tâche (Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Chao & al., 1994), la formation (Taormina, 2004), et enfin, son rôle (Thomas & Anderson, 1998 ; cités dans Perrot & Campoy, 2009, p. 25). De plus, selon Lacaze & al. (2005), la nouvelle recrue doit acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à la réalisation des tâches qui incombent à sa fonction. « *(…) Enfin, pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives*

représentant l'enchaînement de ses différentes tâches. » (Fischer, 1986 ; cité par Lacaze & al., 2005, p. 280). Ce domaine demande davantage des efforts d'apprentissage au nouvel arrivant que des efforts d'intériorisation, selon la littérature. Toutefois, Perrot et Campoy (2009) estiment que la socialisation dans ce domaine ne se limite pas seulement à l'apprentissage du travail, il faut également tenir compte de l'adhésion du nouveau aux objectifs qui lui sont imposés, à la mission et à la finalité de son travail. En effet, il est important d'estimer le degré d'adhésion et d'interprétation de ces objectifs, celui de la mission et des finalités des tâches par le nouveau collaborateur. C'est la première fois dans la littérature que des auteurs accordent de l'importance au niveau d'intériorisation, par la nouvelle recrue, de la dimension relative au travail.

Le second domaine de socialisation concerne le groupe de travail. Les auteurs en socialisation organisationnelle pensent que la nouvelle recrue doit apprendre des dimensions telles que les personnes (Chao & al., 1994), le soutien des collègues (Taormina, 2004), le groupe de travail (Haueter & al., 2003 ; Ostroff & Kozlowski, 1995), le fonctionnement avec le groupe de travail (Anakwe & Greenhaus, 1999), le social, et le soutien interpersonnel (Thomas & Anderson, 1998) (cités dans Perrot & Campoy, 2009, p. 26). En effet, « *Le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié. Découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation. « L'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que, par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attirance pour le groupe ou l'organisation.* » (O'Reilly & al., 1989 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 279). Ce domaine s'articule également autour de l'apprentissage et de l'intériorisation. Dans l'article de Perrot et Campoy (2009), il est précisé que « *(…) le niveau de socialisation d'un individu dans son groupe dépend de son niveau de connaissance et de compréhension des collègues et de leur fonctionnement (…)* » (p. 30). De plus, la culture d'entreprise n'étant pas toujours homogène pour tous les groupes de travail, il peut arriver que certains collaborateurs adhèrent et intériorisent la culture propre à leur groupe de travail et rejettent celle de l'entreprise, et inversement. Enfin, cette dimension d'intériorisation du groupe de travail n'a jamais été prise en compte auparavant dans les constructions des échelles de socialisation (Perrot & Campoy, 2009).

Le dernier domaine de socialisation concerne l'organisation dans son ensemble. Les auteurs considèrent que les nouvelles recrues doivent apprendre la politique, le langage, les objectifs et valeurs, l'histoire (Taormina, 2004 ; Thomas & Anderson, 1998 ; Haueter & al., 2003 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; cités dans Perrot & Campoy, 2009, p. 26). Ce sont Anakwe et Greenhaus (1998) qui ont apporté une nuance dans l'apprentissage de ce domaine de socialisation car ils estiment qu'en plus de l'apprentissage des différentes dimensions relatives à ce domaine, les nouvelles recrues doivent également les intérioriser (cités dans Perrot & Campoy, 2009, p. 26). Lacaze & al. (2005 ; 2007). Ils rejoignent le point de vue de ces différents auteurs en ce qui concerne les connaissances de l'organisation. En effet, « *Le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. Un contrat psychologique (Schein, 1978) s'établit de façon implicite et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation. »* (Fischer, 1986 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 279). Le contrat psychologique est un concept qui est apparu dans les années 1960 et qui a connu un tournant en 1989 avec Rousseau. Ce dernier définit le contrat psychologique comme « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques. »* (Rousseau, 1989 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 25).

Cette typologie de la socialisation en différents domaines a été revue depuis. Dans le nouveau modèle, les auteurs différencient les apprentissages de rôle, de l'apprentissage des tâches et du travail (Lacaze & al., 2005). De plus, ces modèles permettent d'étudier plus en détail le rôle de l'organisation et le rôle de l'individu dans l'organisation.

« *Plus les individus apprennent des choses que les principaux domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation, plus ils sont considérés comme socialisés.* » (Perrot & Campoy, 2009, p. 27).

2.4. Pratiques d'intégration et de socialisation

Les programmes d'intégration sont définis 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 et

traduits dans Lacaze & al., 2005, p. 331). Les programmes d'intégration comprennent les formations, l'aide à la construction d'un réseau et le tutorat (Lacaze & al., 2005).

2.4.1. Les formations

Les formations occupent une place importante dans le processus de socialisation organisationnelle (Feldman, 1989 ; Saks & Ashforth, 1997 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 331). En effet, lors de ces formations, des informations techniques et relatives à l'entreprise sont fournies aux nouvelles recrues. Taormina & Law (2000) ont obtenu comme résultats que les formations à contenu technique permettent de réduire le stress des nouveaux collaborateurs (cités dans Lacaze & al., 2005, p. 332). En 1992, Ostroff & Kozlowski ont montré que les nouvelles recrues étaient, lors de leur entrée dans l'entreprise, plus sensibles aux informations techniques qu'à celles relatives à l'organisation (cités dans Lacaze & al., 2005, p. 332). Un autre élément à prendre en compte lors de l'évaluation de l'efficacité des formations sur le processus de socialisation est le contexte dans lequel ces formations sont dispensées. Lorsque la formation est dispensée à l'extérieur de l'entreprise, elle apporte très peu à la socialisation (Lacaze & al., 2005). Par contre, lorsqu'elle a lieu en interne, elle est un lieu de socialisation et d'intégration pour les nouvelles recrues (Anderson, Cunningham-Snell, & Haigh, 1996 ; St John, 1980 ; cités dans Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 61). De plus, Delobbe & Vandenberghe (2001) ont émis l'hypothèse qu'un formateur interne à l'entreprise serait un agent de socialisation plus efficace (cités dans Lacaze & al., 2005, p. 332). Par conséquent, le processus de socialisation doit s'inscrire dans une perspective de long terme. La durée des formations importe peu en ce qui concerne leur efficacité, c'est essentiellement le contenu qui est déterminant, ainsi que l'aide qu'elles fourniront aux travailleurs par la suite (Lacaze & al., 2005, p. 332[3]).

Lors des formations, une transformation des représentations de métier peut avoir lieu (Dupuy & Le Blanc, 2001). Elle ne signifie pas simplement une adaptation à la vie professionnelle, elle signifie également une signification et une re-signification du métier de l'individu dans ses relations avec d'autres sphères d'engagement (Dupuy & Le Blanc, 2001).

Un des bénéfices des formations est qu'elles fournissent des informations sur le travail aux nouveaux collaborateurs, mais elles permettent également la construction de réseaux sociaux. Les formations n'aboutissent pas toujours au résultat escompté. En effet, dans certains cas, les formations peuvent avoir des conséquences négatives sur les travailleurs

[3] (Premack & Wamous ,1985 ; Saks, 1996 ; Delobbe & Vandenberghe, 2001 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 332).

parce qu'ils s'imaginent des réalités de l'entreprise qui sont erronées ce qui provoquent des déceptions (Lacaze & al., 2005). Il est donc important que les informations données reflètent la réalité de l'entreprise.

2.4.2. L'aide à la construction d'un réseau

De nombreux chercheurs ont mis en lumière l'importance de construire des relations avec des travailleurs plus anciens dans l'entreprise pour le nouvel arrivant (Reichers, 1987 ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 333). Les collègues et les supérieurs hiérarchiques peuvent aider la nouvelle recrue dans sa recherche d'informations (Morrison, 1993b ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 333).

La nouvelle recrue doit se construire deux types de réseaux. Le premier réseau est un réseau informationnel vaste et étendu qui va lui permettre de recueillir toutes les informations nécessaires sur l'entreprise afin de se forger sa propre opinion (Lacaze &al, 2005). De ce fait, il faut que ce réseau soit composé de personnes qui ne sont pas spécialement liées entre elles, afin d'obtenir des points de vue multiples et variés sur l'organisation. Ce réseau permet de mieux évaluer les apprentissages relatifs aux différents domaines de socialisation (Lacaze & al., 2005). Le second réseau est un réseau d'amitié. Celui-ci doit être plus restreint et être composé de personnes qui sont proches. Ces individus vont transmettre à la nouvelle recrue un ensemble d'informations concernant son poste et sa fonction. De plus, ce réseau d'amitié renforcera le sentiment d'appartenance à l'organisation, il jouera un rôle de soutien pour le nouvel employé (Podolny & Baron, 1997 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 333). Ce réseau est un bon prédicateur de l'intégration sociale et de l'implication organisationnelle de la nouvelle recrue (Lacaze & al., 2005).

Les caractéristiques de ces deux types de réseaux sont la taille – le nombre de personnes qui composent le réseau, la densité – le nombre de liens existants entre les membres parmi l'ensemble des liens possibles, la force – fréquence moyenne des contacts, l'étendue – le nombre de départements de l'entreprise représentés au sein de ces réseaux, et le statut – la position hiérarchique moyenne de l'ensemble des membres du réseau (Lacaze & al., 2005). L'ensemble des caractéristiques est lié aux quatre domaines de socialisation définis précédemment et à l'implication organisationnelle (Lacaze & al., 2005).

La construction de ces deux réseaux de relations ne suffit pas à lui seul comme pratique efficace de socialisation. Pour obtenir des résultats concluants, la complémentarité avec les

formations est importante et éventuellement celle avec le tutorat aussi (Lacaze & al., 2005). En effet, le parrain peut jouer un rôle important dans la construction du réseau du mentoré.

2.4.3. Le tutorat

Le tutorat est une des pratiques de socialisation proposées par les entreprises (Lacaze & al., 2005). Il est caractérisé, selon Delobbe & al.. (2001), « *(…) 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.* » (cités dans Lacaze & al., 2005, p. 334 ; Blau, 1988 ; Chao, 1997 ; cités dans Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 65)

Des auteurs comme Schrodt & al.. (2003) ont défini « *(…) le tuteur comme celui qui aide le nouvel arrivant à développer ses compétences dans son travail, apprend à son protégé comment devenir performant sur son poste de travail et facilite sa maturité professionnelle.* » (cités et traduits dans Lacaze & al., 2005, p. 334). Son objectif premier va bien au-delà de l'enseignement du poste, il cherche à former le protégé à la socialisation implicite de l'entreprise. Le tuteur est généralement un employé expérimenté. Toutefois, la littérature ne précise pas s'il doit être un supérieur hiérarchique ou un collègue (Lacaze & al., 2005 ; Guerfel-Henda, 2012) bien que Morrison (2002) précise qu'il est préférable que ce soit une personne occupant un poste hiérarchiquement élevé (cité dans Lacaze & al., 2005, p. 335).

L'ensemble des recherches dans le domaine se conclut par une observation de conséquences positives de cette pratique de socialisation (Lacaze & al., 2005).

2.5. Tactiques de socialisation

« *Les tactiques de socialisation réfèrent aux méthodes organisationnelles utilisées pour aider les nouveaux collaborateurs à s'adapter dès leur entrée dans l'entreprise, pour réduire l'anxiété et le stress associés à la réalité du changement d'entreprise, et pour acquérir les attitudes et comportements nécessaires*[4]*»* (Bauer, Morrison, & Callister, 1998 ; Cable & Parsons, 2001 ; Jones, 1986 ; Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Allen, 2006, p. 238). Elles peuvent être de différentes natures en fonction de l'objet qui est visé par celles-ci. Jones (1986) a recensé trois objets des tactiques : le contexte, le contenu et les aspects sociaux (cité dans Perrot, 2009, p. 15). Et Van Mannen et Schein (1979) ont identifié six dimensions bipolaires aux tactiques de socialisation (cités dans Perrot, 2009, p. 15 ; cités dans El Akremi

[4] Traduction personnelle.

& al., 2014, p. 321). Selon Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003), les tactiques de socialisation ont un impact limité sur le turnover de l'entreprise (cités dans Allen, 2006, p. 238).

Les tactiques ayant comme objet le contexte sont les tactiques collective, individuelle, formelle et informelle. La tactique collective est définie comme le passage d'épreuves collectivement vécues pour les nouveaux arrivants tandis que la tactique individuelle consiste à faire vivre des expériences à chaque nouvelle recrue isolément des autres (Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Perrot, 2009, p. 15). Les tactiques collectives visent l'apprentissage par le groupe et non par l'individu lui-même (Feldman, 1976b ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; cités dans Allen, 2006, p. 240). Dans la tactique formelle, une différenciation est opérée entre les membres expérimentés de l'entreprise et les nouveaux lors des formations. Les nouveaux collaborateurs suivent des activités de formation bien précises (Allen, 2006). La tactique informelle donne l'opportunité à tous les membres de l'organisation de travailler de la même manière, aucune distinction n'étant faite entre les anciens et les nouveaux collaborateurs (Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Perrot, 2009, p. 15). Ce type de tactiques de socialisation est perçu comme plus utile au processus de socialisation organisationnelle que le tutorat et la formation (Louis & al., 1983 ; Nelson & Quick, 1991 ; Posner & Powell, 1985 ; cités dans Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 64).

Les tactiques qui concernent le contenu sont les tactiques séquentielle, aléatoire, fixe et variable. Lors de la tactique séquentielle, le nouvel arrivant est mis au courant des différentes étapes qu'il va devoir franchir pour atteindre son rôle, ce n'est pas le cas dans la tactique aléatoire (Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Perrot, 2009, p. 15 ; Allen, 2006). Dans cette dernière, le nouveau ne connaît pas les étapes, elles restent floues. Pour franchir les étapes de socialisation, un calendrier détaillé existe. Dans le cas de la tactique fixe, il est divulgué tandis qu'il ne l'est pas dans la tactique variable (Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Perrot, 2009, p. 15 ; Allen, 2006). Enfin, selon Jones (1986), les tactiques fixes favorisent la réplication de rôle sans embûches (cité dans Perrot & Roussel, 2009, p. 4).

Les tactiques qui ont pour objet les aspects sociaux sont les tactiques en série, disjointe, investiture et désinvestiture. Lorsque la tactique en série est mise en place, cela signifie que les nouveaux collaborateurs auront la chance d'être guidés par des anciens pour apprendre le travail (Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Perrot, 2009, p. 15 ; Allen, 2006). De plus, le nouveau travailleur dispose d'un mentor, point de repère à qui il pourra poser ses questions (Louis, 1980 ; cité dans Allen, 2006, p. 240). Le mentor l'aidera également à donner du sens à

son environnement de travail (Louis, 1980 ; cité dans Allen, 2006, p. 240). Ce n'est pas le cas dans la tactique disjointe dans laquelle les nouveaux doivent se débrouiller. Enfin, la tactique investiture consiste à prendre les nouveaux travailleurs tels qu'ils sont sans vouloir qu'ils oublient leur passé. Les travailleurs plus expérimentés leur servent de support social. Ce n'est pas le cas de la tactique désinvestiture (Van Mannen & Schein, 1979 ; cités dans Perrot, 2009, p. 15).

Si l'entreprise souhaite réduire le turnover et augmenter la loyauté des nouveaux collaborateurs à son égard, elle doit mettre en place des tactiques de socialisation collectives, formelles, séquentielles, fixe, en série et investiture (Griffeth & Hom, 2001 ; cités dans Allen 2006, p. 240). De plus, selon Van Mannen et Schein (1979), les tactiques de socialisation collectives, formelles, séquentielles et en série permettent aux individus de travailler dans un environnement moins stressant (cités dans Perrot & Roussel, 2009, p. 4).

2.6. Les agents socialisateurs

Dans la littérature, les auteurs identifient comme agents socialisateurs ou agents de socialisation « *(…) toute personne susceptible d'exercer une influence sur le processus de socialisation organisationnelle d'un nouveau membre (…).* » (Lacaze & al., 2005, p. 321).

De manière générale, l'agent socialisateur est défini comme étant « *(…) un individu qui agit en vue de la socialisation ; dans un contexte organisationnel, (…) l'ensemble des personnes en contact avec le nouveau membre, et qui, par ce contact, peuvent devenir des agents socialisateurs potentiels ou effectifs. Ces personnes peuvent se trouver dans et/ou hors des frontières de l'organisation considérée.* » (Lacaze & al., 2005, p. 321). En effet, des personnes externes à l'entreprise peuvent jouer un rôle dans la socialisation de la nouvelle recrue telles que, par exemple, la famille, les amis, des fournisseurs, des clients, etc. (Jablin, 1987 ; Louis, 1990 ; Settoon & Adkins, 1997 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 321) mais également des personnes internes à l'organisation comme les collègues, les supérieurs hiérarchiques, etc. (Lacaze & al., 2005).

Selon Perrot (2001), les agents socialisateurs internes peuvent être de plusieurs types : le supérieur hiérarchique, les collègues, l'éventuel parrain ou tuteur, les subordonnés et les autres membres de l'entreprise (cité par Lacaze & al., 2005, pp. 321-322).

Le supérieur hiérarchique est une personne de référence dans le processus de socialisation d'un nouvel employé. En général, il s'assure personnellement de l'intégration de la nouvelle

recrue, il définit la fonction du nouveau et l'évalue, lui donne un feed-back sur son travail (Lacaze & al., 2005).

Les collègues sont généralement des personnes se situant au même niveau hiérarchique que le nouvel employé et exerçant la même fonction. C'est pourquoi ils jouent un rôle important dans l'intégration du nouvel employé car ils pourront répondre à toutes ses questions relatives au travail (Lacaze & al., 2005).

Le parrain/la marraine éventuel est une personne désignée au sein de l'entreprise pour guider la nouvelle recrue au sein de l'entreprise dans des domaines sociaux, organisationnels, mais également relatifs aux tâches exercées (Lacaze & al., 2005).

Les subordonnés sont généralement relégués au second plan, bien qu'ils pourraient s'avérer être d'une aide précieuse pour le nouvel arrivant (Lacaze & al., 2005).

Les autres membres de l'organisation sont des personnes avec qui le nouveau n'interagit pas ou rarement à des fins professionnelles (Lacaze & al., 2005).

Ils occupent tous un rôle plus ou moins important dans la socialisation du nouveau collaborateur. House (1981) considère que les agents socialisateurs apportent un support social au nouveau, c'est-à-dire une « *(…) transaction interpersonnelle qui renferme un soutien émotionnel (sentiment, émotion), évaluatif (jugement, appréciation), informationnel (données, faits) et instrumental (biens et services).* » (House, 1981 ; cité par Lacaze & al., 2005, p. 323).

Selon certains auteurs, cette nouvelle fonction n'est généralement pas considérée comme stimulante par les agents socialisateurs (Lacaze & al., 2005). Toutefois, Feldman estime que les agents socialisateurs sont plus positifs envers leur propre travail (cité dans Lacaze & al., 2005, p. 324).

2.7. Socialisation du personnel de contact

Les personnes de contact sont généralement les seuls représentants de l'entreprise aux yeux des clients. Il est donc important que ces personnes de contact connaissent les valeurs de l'entreprise et comprennent bien les attentes des clients (Lacaze & al., 2005). Crozier et Friedberg (1977) appellent cette personne de contact le marginal-sécant. En effet, cette personne occupe une place délicate entre, d'une part, le client, et d'autre part, l'entreprise. De par sa position, la personne de contact peut connaître des conflits de rôle puisqu'elle doit répondre aux attentes des clients et à celles de l'entreprise qui peuvent diverger (Lacaze & al.,

2005). Cette situation peut être source de stress, d'anxiété et de tensions pour le travailleur (Lacaze & al., 2005). Il est important que les personnes occupant ce poste soient résistantes sur le plan émotionnel. De plus, le marginal-sécant occupe un poste clé dans l'entreprise, puisqu'il maîtrise des zones d'incertitudes (Lacaze & al., 2005). Ensuite, la socialisation de ce type de personnel a des répercutions sur les performances économiques de l'entreprise.

La socialisation organisationnelle passe fortement par la formation des collaborateurs. En effet, étant donné qu'ils sont en contact avec le client, l'entreprise souhaite qu'ils adoptent certains comportements relativement standardisés lors de leurs relations avec les clients. Lors de ces formations, les formateurs mettent les travailleurs dans des situations précises de tensions de rôle et ils envisagent certaines solutions possibles pour s'en sortir. Sur le terrain, les collaborateurs sont parfois confrontés à des situations qui n'ont pas été envisagées lors des formations, ce qui peut provoquer de la démotivation et un investissement moindre de la part du travailleur (Lacaze & al., 2005).

Le département des ressources humaines peut également jouer un rôle dans la réduction des tensions de rôle (Lacaze & al., 2005). Les travailleurs de ce département peuvent influencer les tensions provenant de l'entreprise en informant les travailleurs des possibilités de développement au sein de l'entreprise et en encourageant le responsable hiérarchique à fournir du soutien à son équipe. De plus, ils peuvent influencer les tensions externes en proposant aux travailleurs de suivre des formations relatives aux produits vendus afin de mieux connaître leurs caractéristiques. Ceci permettra au travailleur de proposer aux clients le produit qui répond le mieux à leurs attentes. Une autre pratique qui permet de réduire les tensions de rôles est le feed-back donné par le supérieur hiérarchique (Lacaze & al., 2005). En effet, les feed-back permettent au travailleur de clarifier son rôle dès le début de son processus de socialisation organisationnelle (Lacaze & al., 2005).

Il est important de réduire au maximum les tensions de rôles des travailleurs car celles-ci ralentissent la socialisation organisationnelle des nouveaux arrivants (Lacaze & al., 2005).

2.8. Conclusion

La socialisation organisationnelle est un concept important puisqu'il apparaît dans la vie professionnelle de tout travailleur. En effet, chaque fois qu'une personne entre dans le monde du travail, change de fonction, d'employeur, etc., il passe par cette phase d'apprentissage. Cet apprentissage s'articule autour de trois domaines qui sont le travail, le groupe de travail et l'organisation. De plus, il se passe en trois étapes. Tout d'abord, la phase de socialisation

anticipée qui consiste essentiellement en une collecte d'informations par la nouvelle recrue. Elle obtient ces informations par des personnes internes à l'entreprise lors de ses entretiens d'embauche, etc. et également par des recherches personnelles. Ensuite vient la phase d'intégration qui correspond aux débuts du nouveau collaborateur au sein de sa nouvelle fonction et/ou de son nouvel employeur. Enfin, la dernière étape est celle du management de rôle. Lors de ses premiers mois dans une entreprise et/ou une fonction, le travailleur peut rencontrer des conflits liés à son rôle, tels que des problèmes d'horaires, de gestion de son travail, etc. Lorsqu'il a franchi toutes ces étapes avec brio, le nouveau collaborateur est considéré comme étant un membre à part entière et efficace de l'organisation. Il est socialisé.

Différentes pratiques d'aide à l'apprentissage peuvent être mises en œuvre au sein des entreprises. Premièrement, les nouveaux collaborateurs peuvent suivre des formations dispensant des informations techniques et organisationnelles. Ensuite, ils peuvent construire des réseaux de relations afin d'obtenir des informations concernant l'entreprise pour se forger leur propre opinion, et afin de pouvoir poser leurs questions concernant leur rôle. Enfin, l'entreprise peut mettre en place un système de parrainage, de tutorat. Cette pratique consiste en l'attribution d'une personne de référence, le tuteur, à la nouvelle recrue.

De plus, les entreprises mettent en œuvre des tactiques de socialisation en fonction de l'objet de la socialisation. Les objets sont au nombre de trois : le contenu, le contexte et les aspects sociaux. Les tactiques de socialisation sont subdivisées en six dimensions bipolaires, telles que collectives ou individuelles, formelles ou informelles, etc.

Toutes les personnes prenant part de près ou de loin à la socialisation et l'intégration d'une nouvelle recrue sont des agents socialisateurs. Ces derniers peuvent être les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les formateurs, les clients, l'entourage, etc.

Enfin, le personnel de contact peut rencontrer des difficultés dans sa période de socialisation. En effet, lorsqu'il se retrouve face aux clients, ceux-ci peuvent lui formuler des demandes qui sont contraires à celles de l'entreprise. Par conséquent, il se situe en porte-à-faux entre le marteau et l'enclume. Cette situation est celle des conflits de rôle. Ceux-ci peuvent être résolus de différentes manières, telles que par des formations lors desquelles les travailleurs sont mis en situation.

Chapitre 3 : Carrières nomades

3.1. Origines

En 1996, Arthur et Rousseau ont trouvé que les carrières ne correspondaient plus à leur définition traditionnelle (cité dans El Akremi & al., 2006, p. 152). La notion de carrière a évolué. En effet, certaines entreprises offrent des expériences professionnelles aux individus et plus, des carrières complètes au sein de leurs murs (Hall, 1996 ; cité dans El Akremi & al., 2006, p. 152). De ce fait, c'est l'individu lui-même qui prend en main sa carrière. De plus, les succès de carrière ne correspondent plus à l'obtention de promotions et à la progression hiérarchique. Ils sont l'aboutissement de projets personnels (El Akremi & al., 2006). Ce changement du type de carrière explique les évolutions de la relation travailleur-entreprise (El Akremi & al., 2006).

La notion de carrière nomade, introduite en 1997 par Cadin dans la littérature, signifie que la vie professionnelle des individus n'est plus limitée aux murs d'une entreprise (Defillippi & Arthur, 1996 ; cités dans El Akremi, 2006, p. 153). De plus, la carrière nomade n'a pas les mêmes caractéristiques que la carrière traditionnelle. Elles divergent sur sept plans[5] que sont les relations d'emploi, les frontières de travail, les compétences, la mesure du succès, la responsabilité dans la gestion de la carrière, la formation et les étapes (Sullivan, 1999 ; cité dans El Akremi & al., 2006, p. 153).

Les travailleurs sont au départ amenés à avoir une carrière nomade car ils ont connu un ou plusieurs licenciements au cours de leur vie professionnelle, une faillite de leur employeur, l'externalisation à moindre coûts de l'activité, ou bien des motifs personnels tels que la réalisation de projets personnels, le sentiment de blocage de carrière, etc. (El Akremi & al., 2006).

3.2. Définition

Selon Bastid et Bravo (cités dans El Akremi & al., 2006, p.143) « *faire carrière est suivre un chemin tout tracé de manière chronologique et ascendante* », c'est-à-dire que le parcours professionnel croit verticalement au sein d'une organisation. Derrière cette définition, se cache la carrière organisationnelle traditionnelle.

Selon Cadin & al. (2003), les carrières nomades ne se limitent pas seulement aux carrières se composant de successions de mobilités interentreprises ou de mobilités internes qui

[5] Cfr. tableau à l'annexe 1

caractérisent la dimension objective de la carrière organisationnelle. En effet, il est important de prendre en considération les versants objectif et subjectif de la carrière d'un individu. Selon Cadin & al., « *les facteurs objectifs renvoient à la forme générale du parcours de carrière, au nombre de changements d'emplois et d'employeurs et à la nature de ces changements* » (2003, p. 96). La dimension subjective correspond, quant à elle, au sens, aux explications que la personne donne aux différentes successions rencontrées dans son parcours professionnel. C'est davantage la logique qui se trouve derrière tous ces changements de carrière. De plus, ces deux dimensions sont intimement liées. En résumé, la carrière nomade est une rupture du parcours traditionnel de carrière organisationnelle.

Selon les psychologues, chaque transition professionnelle qui caractérise les carrières nomades, s'accompagne d'un changement identitaire pour les travailleurs (Dupuy & Le Blanc, 2001, p. 64 ; cités dans Notais, 2010, p. 5). De plus, les éléments identitaires aident l'individu dans l'apprentissage de son nouveau rôle organisationnel lors du processus de socialisation organisationnelle (Notais, 2010).

3.3. Types de carrière

Dans leur ouvrage, Cadin & al. (2003) identifient cinq sous-classifications des carrières nomades.

3.3.1. Les sédentaires

Les sédentaires caractérisent des personnes ayant une carrière organisationnelle traditionnelle. En effet, ils ont « *(…) un seul employeur au cours de leur vie professionnelle (…)* » (Cadin & al., 2003, p.97) et ils ont obtenu des successions de promotions, d'évolutions horizontales et/ou verticales au sein de la même organisation, dans des domaines relativement proches et ce tout au long de leur carrière. De plus, ce sont des individus qui ne changent pas d'employeur tant que cela est possible. Enfin, tous les individus ayant une carrière sédentaire ne cherchent pas de mobilité interne. Lorsqu'ils souhaitent obtenir une promotion, ils recherchent des évolutions selon des succès objectifs, c'est-à-dire des augmentations de salaires et de responsabilités. En général, ce type de carrière se retrouve dans de grandes organisations ou dans les administrations du secteur public. Dans ce type d'entreprises, le recrutement pour des postes vacants se fait d'abord en interne. De plus, toutes les mobilités d'un sédentaire s'expliquent par ses compétences spécifiques et l'adéquation de ses valeurs personnelles à celles de l'entreprise (Cadin & al., 2003).

Dans le contexte socio-économique actuel, la structure hiérarchique des entreprises tend à s'aplatir et les entreprises se dissolvent en différentes entités indépendantes. Par conséquent, les possibilités de mobilités verticales internes diminuent, voire, disparaissent au profit de mobilités horizontales et de reconversions.

En résumé, les caractéristiques des sédentaires sont un seul employeur durant leur parcours professionnel, une succession de promotions internes verticales et/ou horizontales dans des fonctions proches les unes des autres, pas de volonté de changer d'employeur et une recherche d'un succès objectif pour évoluer (Cadin & al., 2003).

3.3.2. Les migrants

Cadin & al. (2003) caractérisent les carrières des migrants comme des carrières organisationnelles étendues. Les migrants ont une carrière au sein d'une même organisation ou dans un même groupe. En effet, ces personnes obtiennent des promotions tout comme les sédentaires. Toutefois, ces promotions sont également verticales et/ou horizontales, mais dans des fonctions radicalement éloignées d'un parcours classique tout en restant dans la même unité fonctionnelle. Les migrants ont plusieurs métiers durant leur vie professionnelle. De plus, ils ont besoin de ressentir un sentiment de changement, de transition professionnelle importante. Les migrants effectuent toute leur carrière dans la même organisation.

Les organisations au sein desquelles un tel type de carrière existe sont des grandes entreprises ou bien des administrations du secteur public disposant d'un marché du travail interne relativement important et varié. En effet, les migrants ont besoin de mobilité, mais aussi de changements radicaux de fonctions. Ils souhaitent déjouer les carrières types dans lesquelles la succession de promotions est déjà préétablie a priori, afin de mener à bien leur projet professionnel personnel.

En résumé, les caractéristiques des migrants sont un seul employeur au cours de la vie professionnelle avec un vaste marché interne du travail, différents métiers exercés au sein de la même organisation et l'existence d'un projet personnel ou un sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle (Cadin & al., 2003).

3.3.3. Les itinérants

Les itinérants sont des personnes qui articulent leur carrière autour d'un même secteur d'activités ou d'un même métier (Cadin & al., 2003). De ce fait, nous pouvons dire que les itinérants suivent une logique de métier. Par conséquent, ils sont indépendants par rapport à

leurs employeurs. En effet, ils disposent de compétences pointues relatives à leur secteur d'activités ou à leur métier, et ils n'ont pas besoin de leur employeur pour avancer dans leur carrière professionnelle (Cadin & al., 2003). Un changement d'employeur est possible pour les itinérants. Les entreprises s'enrichissent des différentes expériences professionnelles du travailleur. Ces travailleurs deviennent, petit à petit, spécialisés dans leur métier ou leur domaine d'activités. Les changements professionnels des itinérants ne sont pas toujours volontaires. Lorsqu'ils le sont, ils proviennent de la volonté des travailleurs « *d'élargir et de renforcer leur expérience, de monter en responsabilités et/ou d'accroître leur salaire en valorisant leur capital de carrière* » (Cadin & al., 2003, p.104). Toutefois, la notion d'évolution hiérarchique n'est pas toujours présente.

En résumé, les caractéristiques des itinérants sont une succession d'employeurs tout au long de leur carrière professionnelle et une logique identitaire articulée autour d'un métier ou d'un domaine d'activités (Cadin & al., 2003).

3.3.4. Les frontaliers

Les frontaliers ont une carrière qui passe de l'emploi salarié à l'auto-emploi, et inversement. Ces changements se font de manière successive ou concomitante. Leur carrière est guidée par une logique de métier (Cadin & al., 2003). Toutefois, le champ d'action est plus étendu que dans le cas des itinérants (Cadin & al., 2003). Chaque travailleur s'occupe de sa gestion de carrière, à la différence des migrants et des sédentaires. Lorsque les frontaliers passent du statut de salarié à celui d'indépendant, ils s'appuient sur les relations qu'ils avaient nouées précédemment lors de leur emploi salarié. De plus, ils contactent leurs relations lorsqu'ils souhaitent repasser du statut d'indépendant à celui de salarié (Cadin & al., 2003). Ensuite, nous pouvons dire que les frontaliers ne sont pas dépendants de leur employeur (Cadin & al., 2003). En effet, ils engrangent des connaissances lorsqu'ils sont salariés pour mettre à profit ces différents acquis lorsqu'ils s'installeront comme indépendants (Cadin & al., 2003). Finalement, les frontaliers nouent des relations personnelles qui persisteront au-delà de la relation d'emploi salarié. Ceci étant, ils pourront retravailler pour un employeur précédent, si les deux parties prenantes au contrat ont une épingle à tirer hors de la relation (Cadin & al., 2003). Chacun doit trouver un intérêt pour conclure à nouveau un contrat (Cadin & al., 2003).

En résumé, les caractéristiques des frontaliers sont, selon Cadin & al. (2003), une diversification des employeurs, un ou plusieurs passages par le statut d'indépendant, une suite

logique de métier dans leur succession d'emplois et une « *redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets* » (Cadin & al., 2003, p. 107).

3.3.5. Les sans-frontières

Les sans-frontières ont des carrières extrêmement variées. En effet, ce type de carrière se caractérise par plusieurs ruptures radicales ou reconversions au fil du parcours professionnel du travailleur (Cadin & al., 2003). Les sans-frontières travaillent dans des secteurs d'activités différents (Cadin & al., 2003). Comme le disent Cadin & al. (2003) dans leur ouvrage, « *les sans-frontières semblent alors vivre plusieurs vies professionnelles bien distinctes les unes des autres* » (p. 108). Tout comme les frontaliers, les sans-frontières peuvent passer par des phases d'auto-emploi, qui ne sont pas toujours volontaires mais bien une nécessité.. De plus, lors de cette phase d'auto-emploi, le travailleur peut concrétiser un projet professionnel, parfois rapidement, mais ce n'est pas toujours le cas (Cadin & al., 2003). Les sans-frontières ne sont pas uniquement des indépendants, ils peuvent être également salariés.

En résumé, les caractéristiques des sans-frontières sont des ruptures fortes entre les différents métiers exercés, des changements de statuts, mais également, des interruptions professionnelles. La seconde caractéristique concerne le passage par de l'auto-emploi, qui n'est pas toujours présent dans le parcours professionnel d'un sans-frontière. De plus, ces travailleurs ont « *le sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante* » (Cadin & al., 2003, p. 109). « *Les sans-frontières sont les représentants emblématiques* » des carrières nomades (Cadin & al., 2003, p.110).

3.4. Conclusion

La typologie de Cadin & al. (2003) distingue cinq types de carrières nomades que sont les sédentaires, les migrants, les itinérants, les frontaliers et les sans-frontières. Cette distinction se base sur les caractéristiques suivantes : le nombre d'employeurs connus au cours de la vie professionnelle, le domaine et le secteur d'activité des employeurs, obtention de promotions pour des postes similaires ou différents, et passages par le statut d'indépendant.

Les sédentaires sont des personnes qui n'ont connu qu'un seul employeur tout au long de leur parcours professionnel, et qui ont travaillé dans des métiers relativement proches les uns des autres. Ils ne recherchent pas le changement. Les migrants sont des travailleurs qui ont fait toute leur carrière au sein de la même entreprise, mais en ayant obtenu des promotions pour des postes différents et variés. Les itinérants sont des salariés qui ont travaillé pour différents

employeurs, mais qui ont suivi une logique de métier et/ou de secteur. Les frontaliers sont des personnes qui sont passées par l'auto-emploi en suivant une logique de métier. Enfin, les sans-frontières sont les personnes qui ont connu des ruptures radicales dans leur carrière. En effet, ils n'ont pas suivi de logique de métier et/ou de secteur et ils ont travaillé dans différentes entreprises. Certaines de ces personnes ont connu des périodes d'auto-emploi.

Chapitre 4 : La culture d'entreprise

4.1. Définition

Le terme de culture apparaît dans la littérature en sciences de gestion dans les années 1980, suite aux vagues de licenciement qui ont eu lieu dans les années 1970. À partir des années 1990, les managers, les gestionnaires ont commencé à s'intéresser à la culture (Morgan, 1999). Mais, c'est seulement dans les années 2000 que la culture s'implante de manière étendue dans les entreprises. Les théoriciens occidentaux se sont aperçus que la culture pouvait être définie comme un lien entre la culture nationale et le fonctionnement de l'entreprise (Morgan, 1999).

Au départ, le mot « culture » était utilisé pour décrire des sociétés qui fonctionnaient différemment les unes des autres. Par la suite, l'idée est apparue que les entreprises sont des phénomènes culturels qui évoluent au même rythme que la société dans laquelle elles se trouvent (Morgan, 1999).

Dans l'ouvrage de Johnson & al.. (2011), la culture organisationnelle « *(…) est définie comme « un ensemble de structures d'interprétations socialement établies* » » (p. 205). De plus, ils citent la définition d'Edgard Schein, « *(…) la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement.* » (cité dans Johnson & al., 2011, p.205). Par conséquent, nous pouvons résumer la culture organisationnelle comme étant « *un ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus donnent du sens au contexte organisationnel.* » (Johnson & al., 2011, p. 205). Morgan, quant à lui, définit la culture d'entreprise comme étant des « *(…) modèles de croyances ou de significations partagées, qu'ils soient fragmentés ou intégrés, ils sont appuyés par des normes de fonctionnement et des rituels variés et ils peuvent exercer une influence décisive sur les capacités générales qu'a l'organisation de composer avec les défis auxquels elle doit faire face.* » (1999, p. 125). En 2011, S. Rave-Habhab dit que « *Le concept de culture a été défini pour désigner de manière globale les caractéristiques communes à un groupe humain donné qui se transmettent de génération en génération. »* (p. 81).

Il existe également une définition forte de la culture d'entreprise : « *Par culture, on envisagera alors l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société (ou de plusieurs sociétés), et qui organisent leurs façons de*

penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure et leurs façons d'agir sur eux-mêmes, c'est-à-dire d'organiser leurs rapports sociaux, [autrement dit] la société. » (Godelier, 2009, p. 103).

La culture d'entreprise est en quelque sorte la mémoire de l'organisation. En effet, elle regroupe l'ensemble des pratiques, des comportements qui ont été défendus et interdits, au cours de sa vie, afin de résoudre les problèmes auxquels elle a dû faire face et de traverser toutes les crises qu'elle a rencontrées au cours de sa vie (Delobbe & Vandenberghe, 2004).

La culture organisationnelle dépend d'une multitude d'influences qui sont liées à l'histoire de l'entreprise, à son activité économique, et à son environnement, son contexte (Delobbe & Vandenberghe, 2004). En effet, elle peut être influencée par la culture nationale et régionale de l'entreprise. .. Ces différences culturelles peuvent être établies selon l'analyse culturelle de Hofstede. Aujourd'hui, les organisations ont tendance à s'étendre à l'international. Par conséquent, c'est la culture de la maison mère qui prévaut au sein des filiales, plutôt que la culture nationale (Morgan, 1999). Ceci étant, des différences existent toujours de par la culture nationale de l'organisation..

4.2. Décomposition de la culture organisationnelle

Avant toute chose, il est important de préciser que « *la culture est un phénomène (...) collectif et qui s'inscrit dans l'inconscient des membres d'un groupe social.* » (Godelier, 2009, p. 104). En effet, elle résulte de l'ensemble des interactions individuelles, sans qu'aucune d'entre elles ne prenne le pas sur une autre. Toutefois, la direction de l'entreprise occupe une position dominante quant aux moyens qui la conditionnent (Lemaître, 1984, p. 420). Ensuite, chaque organisation a une culture propre comme chaque entreprise dispose de son propre système de production, sa structure propre ou encore sa stratégie (Delobbe & Vandenberghe, 2004). De plus, comme le montre le modèle de Sathe (1985, cfr. Annexe 2), la culture est un phénomène dynamique cyclique (cité dans Delobbe & Vandenberghe, 2004, p.13).

La culture organisationnelle peut être divisée en sous-catégories que sont les valeurs collectives de l'entreprise, les croyances collectives, les comportements et les paradigmes - hypothèses implicites. Cette typologie, « le modèle de l'oignon », est celle proposée par Edgard Schein. De plus, la culture organisationnelle est caractérisée par la mission de l'entreprise et les objectifs qu'elle souhaite atteindre.

« *Les valeurs fondamentales sont les principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir*. » (Johnson & al., 2011, p. 149). Une seconde définition des valeurs est la suivante : « *Par valeurs, on désigne les normes positives ou négatives, qui s'attachent dans une société à des manières d'agir, de vivre ou de penser ; les unes étant proscrites, les autres prescrites.* » (Godelier, 2009, pp. 103-104). Elles sont généralement assez facilement identifiables car elles sont exposées clairement par les entreprises au travers de la mission et des objectifs qu'elles souhaitent atteindre. Bien qu'elles soient théoriquement prônées et défendues par l'entreprise, ces valeurs peuvent parfois rester uniquement sur papier et ne pas se refléter dans la réalité de l'entreprise. C'est pourquoi dans certaines entreprises, il existe des valeurs implicites qui ne sont pas connues de tous, et affichées publiquement. De plus, les valeurs d'une entreprise sont généralement déterminées par les détenteurs du pouvoir (Morgan, 1999, p. 127), mais également par son histoire (Delobbe & Vandenberghe, 2004). Enfin, Thévenet relève trois catégories distinctes de valeurs : les valeurs déclarées, les valeurs apparentes et les valeurs opérationnelles. Les valeurs déclarées sont les valeurs qui sont proclamées par l'entreprise. Les valeurs apparentes sont celles qui sont repérables en identifiant les critères utilisés pour considérer la réussite dans l'organisation. Les valeurs opérationnelles sont les valeurs qui se retrouvent dans les dispositifs et les outils de travail.

Les croyances sont quant à elles généralement plus révélatrices de la réalité du terrain. On peut les identifier dans la manière dont le personnel de l'entreprise parle des problèmes auxquels la société doit faire face.

« *Les comportements sont les activités quotidiennes grâce auxquelles l'organisation fonctionne. Cela inclut la structure, les modes de contrôles et les pratiques d'ordre symbolique* » (Johnson & al., 2011, p. 210). Les comportements peuvent devenir implicites, et sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

« *La mission d'une organisation est l'affirmation de son intention fondamentale, de sa raison d'être.* » (Johnson & al., 2011, p. 149). Elle permet à l'ensemble de ses parties prenantes de savoir exactement quel métier l'entreprise exerce, mais également de savoir quel serait le manque pour la société en général, si l'entreprise n'existait plus. En effet, la mission représente en quelque sorte l'objectif quelque peu surréaliste que l'entreprise souhaite atteindre.

Les objectifs d'une entreprise sont « *l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints.* » (Johnson & al., 2011, p. 150). La plupart du temps, ces objectifs sont exprimés

de manière chiffrée, c'est-à-dire que ce sont majoritairement des objectifs financiers. Toutefois, les objectifs peuvent être d'autres natures que financière. En effet, ils peuvent être exprimés en termes commerciaux – part de marché, taux de fidélisation, etc. -, de satisfaction client, de satisfaction du personnel ou de toute autre partie prenante, etc.

« *Les mythes, (…), servent à inscrire le présent dans la continuité historique et à mettre en valeur certains événements ou personnalités.* » (Johnson & al., 2011, p. 214). Les mythes traitent en général de sujets tels que les héros, les succès, les désastres, etc. que l'entreprise a connus depuis ses débuts. De plus, à travers ces mythes, les comportements, les règles de conduite que le personnel doit adopter, sont véhiculés (Johnson & al., 2011, p. 214). Enfin, ils permettent aux nouvelles recrues de connaître le passé de l'organisation. Dans la littérature, ils sont également désignés comme les histoires. Les personnages qui animent les mythes s'appellent les héros. Les héros sont « *(…) ces individus qui, en raison de leur personnalité, de leurs actes ou de leurs attitudes, sont entrés dans la légende de l'organisation.* » (Lemaître, 1984, p. 428). Ils ne sont pas forcément des exemples à suivre pour les autres membres du personnel. Quelques fois, certains individus sont qualifiés de héros parce qu'ils disposent d'une compétence particulière ou d'une habilité peu commune (Lemaître, 1984, p. 429).

« *Les rites sont les événements qui ponctuent la vie de l'organisation et ses membres, afin de signifier ce qui est réellement important, de marquer l'appartenance au groupe ou de rythmer la chronologie interne.* » (Johnson & al., 2011, p. 214). Les rites peuvent être des événements formels répétitifs dans la vie d'une entreprise, tels que les évaluations annuelles des collaborateurs, mais également des événements informels, tels que les anniversaires des membres du personnel, l'organisation d'événements à l'occasion des fêtes de fin d'année, etc. Les rites ont pour but de permettre à chacun de bien comprendre quelle place il occupe au sein de l'entreprise (Johnson & al., 2011). Lemaître donne une autre définition des rites. Selon elle, « *Dans le contexte des organisations, les rites seraient donc des pratiques habituelles, obéissant à certaines règles et procédures formelles ou informelles, et qui seraient empreintes soit d'un symbolisme de référence, c'est-à-dire qu'elles auraient une signification plus large que leur signification première, soit d'un symbolisme de condensation, c'est-à-dire qu'elles revêtiraient pour leurs participants une dimension affective puissante.* » (Lemaître, 1984, p. 425).

« *Les routines constituent la manière dont les membres de l'organisation se comportent les uns avec les autres et avec l'extérieur.* » (Johnson & al., 2011, p. 214). Elles

correspondent au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Leur présence permet à l'entreprise de fonctionner comme un engrenage bien huilé. Les routines sont parfois héritées des traditions propres à un secteur d'activité. Par conséquent, certaines manières de fonctionner peuvent être similaires dans les entreprises d'un même domaine, secteur d'activité.

Les symboles de l'organisation, c'est-à-dire les logos, les voitures de fonction, les titres de fonction, etc., permettent de connaître l'entreprise en profondeur. De plus, la plupart des éléments qui constituent le tissu culturel sont des symboles de l'organisation. En effet, « *les routines, les systèmes de contrôle et les procédures de récompenses symbolisent ainsi le type de comportement valorisé par l'organisation.* » (Johnson & al., 2011, p. 215).

La culture organisationnelle est un phénomène vivant, actif, etc. qui évolue, qui se crée et se recrée au fil du temps. Elle permet aux membres du personnel de changer les mondes dans lesquels ils vivent (Morgan, 1999). En effet, chacun peut « *(…) appliquer les règles ou les valeurs d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun*. » (Godelier, 2009, p. 105). De plus, ils peuvent même s'y opposer. Par conséquent, « *la culture est donc en permanence réinterprétée par les membres d'un groupe social. »* (Godelier, 2009, p. 105).

Elle se transmet essentiellement de manière informelle au sein des membres du personnel (Delobbe & Vandenberghe, 2004). En effet, les collaborateurs apprennent la culture d'entreprise sur le terrain, lorsqu'ils rencontrent des situations concrètes de travail, ils peuvent observer et adopter les comportements souhaités par la direction (Delobbe & Vandenberghe, 2004). Le modèle de Sathe (1985, cfr. Annexe 2) du cycle de perpétuation culturelle montre bien comment et de quelle manière la culture est transmise et intériorisée par les membres de l'organisation. Tout commence au niveau de la sélection et du recrutement des nouveaux collaborateurs. Les entreprises essaient généralement d'engager des personnes dont les valeurs propres sont relativement proches de celles de l'entreprise. Ensuite commence le processus de socialisation et d'intégration des nouvelles recrues pendant lequel elles apprennent les caractéristiques de l'organisation (Van Mannen, 1976 ; cité dans Delobbe & Vandenberghe, 2004, p.12). Après ces deux phases, la personne rentre dans le processus d'adhésion à la culture où les comportements sont cadrés afin de correspondre à ceux attendus par la direction, ou elle quitte l'entreprise si son modèle culturel s'éloigne trop fortement de celui de l'entreprise. L'étape suivante consiste à donner des récompenses afin que les nouvelles recrues adoptent systématiquement les comportements prescrits. Enfin, la culture

est véhiculée au travers de différents moyens de communication symbolique, tels que l'histoire, les mythes, les rites, les formations, etc.

4.3. Rôle de la culture d'entreprise

Selon l'article d'E. Godelier (2009), les avis divergent quant au rôle endossé par la culture d'entreprise. Certains praticiens, théoriciens pensent qu'elle est « *(...) un vecteur d'intégration des individus (...)* » (p. 95), tandis que d'autres la considèrent comme « *(...) un vecteur essentiel des processus de changement.* » (p. 95). Ensuite, Laroche (1991) estime qu'elle joue un rôle dans la détermination des limites de l'action pour chaque individu afin de réduire son anxiété (cité dans Delobbe & Vandenberghe, 2004, p. 11). De plus, Schein (1992) estime que la culture organisationnelle occupe deux fonctions, à savoir, d'une part, l'adaptation à l'environnement externe au travers de sa mission et sa stratégie, des buts organisationnels et les moyens pour les atteindre, etc., et d'autre part, l'intégration interne au travers du langage, etc. (cité dans Khénissi & Gharbi, 2010, p. 140). Dans les années 1980, les sciences de gestion considéraient la culture d'entreprise comme un outil permettant d'améliorer l'intégration des collaborateurs ainsi que leur motivation (Godelier, 2009). Ensuite, durant les années 1990, un nouveau style de management émerge, le management par les valeurs (Godelier, 2009). Cette manière de gérer le personnel s'est implantée dans les entreprises à partir des années 2000.

Il est important de préciser que certaines conditions doivent être respectées pour que la culture puisse exercer son rôle pleinement. Il faut que la culture organisationnelle existe et soit perçue comme juste par l'ensemble des membres du personnel (Lemaître, 1984). Et elle doit être appliquée.

Premièrement, le management cherchait, dans le concept de culture, à standardiser les procédés de travail ainsi que la manière de penser de son personnel. De ce fait, il souhaitait rendre les tâches quotidiennes quasi automatiques ainsi que les réactions à adopter face aux situations couramment rencontrées dans la vie de l'entreprise (Godelier, 2009).

Deuxièmement, « *C'est la culture, (...), qui détermine le caractère d'une organisation*. » (Morgan, 1999, p. 121). En effet, la culture organisationnelle impose des règles de conduite et de fonctionnement non écrites au personnel de l'entreprise. Lorsque celles-ci sont respectées et appliquées, le travail s'effectue dans un environnement paisible. Mais, la vie dans cette culture peut vite devenir difficile lorsque les comportements prescrits ne sont plus respectés (Morgan, 1999). Cela ne signifie toutefois pas que la culture d'entreprise se cantonne aux

respects des comportements et règles prescrites (Morgan, 1999). De plus, la culture d'entreprise détermine quelles sont les conduites adéquates et celles qui sont proscrites (Godelier, 2009).

Troisièmement, la culture permet que « *(…) chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires.* » (Lemaître, 1984, p. 419).

Quatrièmement, la culture a un effet mobilisateur d'énergies pour focaliser l'attention sur quelques objectifs importants, et un effet canalisant des comportements articulés autour des valeurs propres à l'entreprise (Lemaître, 1984). Elle joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines.

4.4. Conclusion

La culture d'entreprise existe au sein de toutes les organisations et elle est propre à chacune. En effet, elle se caractérise par la personnalité du dirigeant et par son histoire. Par conséquent, c'est un phénomène dynamique qui évolue, se crée et se recrée au fil du temps et des personnes qui la façonnent.

Plusieurs variables existent pour définir la culture d'entreprise, telles que les valeurs, la mission, les objectifs, les histoires, les rites, etc. Ces variables sont communiquées généralement de manière informelle au sein de l'organisation.

Elle joue deux rôles, selon Schein. Tout d'abord, elle reflète l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe, au travers de sa mission, de ses objectifs, de sa stratégie, etc. Ensuite, elle représente l'intégration interne à l'organisation, au travers de ses valeurs, de son langage, etc. De plus, elle occupe une place de choix dans le processus d'intégration et de socialisation des nouvelles recrues.

Chapitre 5 : Conclusion

Les trois notions théoriques clés de ce mémoire sont toutes liées.

Un lien existe entre la socialisation organisationnelle et la culture d'entreprise. En effet, lors de la socialisation, les nouveaux collaborateurs sont confrontés à des apprentissages dans différents domaines, tel que celui relatif à l'organisation. Lorsqu'un individu apprend à connaître l'entreprise pour laquelle il travaille, cela passe forcément par l'apprentissage de la culture d'entreprise. Cet apprentissage passe essentiellement par la transmission des histoires, des mythes, etc. de manière informelle. Lors des interactions avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, les formateurs, etc., ces derniers véhiculent et donnent certains éléments de la culture d'entreprise. De plus, il est important de la transmettre car elle dicte au nouveau les comportements prescrits par le management, les attitudes qu'il doit adopter, comment il doit se comporter avec les clients, quelles sont les valeurs de l'entreprise, etc. Elle est considérée, en quelque sorte, comme une grille de lecture de l'organisation pour les nouveaux collaborateurs (Bauer & al., 1980 ; Louis, 1980 ; cités dans Perrot & Campoy, 2009, p. 27). Ensuite, il faut idéalement que le nouveau collaborateur intériorise les différents éléments de la culture d'entreprise. Cette intériorisation peut être plus rapide, à condition que, lors du recrutement et de la sélection, une attention particulière soit portée à l'adéquation entre les valeurs personnelles et professionnelles. Une personne qui partage les valeurs et les manières de fonctionner de l'entreprise intériorisera plus facilement la philosophie de l'organisation. Selon Bauer & al. (1998), l'apprentissage et l'intériorisation de la culture d'entreprise sont une des raisons pour lesquelles la socialisation organisationnelle est un concept clé pour les entreprises (cités dans Perrot & Campoy, 2009, p. 27).

Deuxièmement, dans les entreprises où la culture d'entreprise est présente, les problèmes d'intégration devraient être résolus facilement entre les membres et les départements (Lemaître, 1984), ce qui n'est pas le cas pour les entreprises de type structurel ou bureaucratique. Pour que des individus agissent et se mobilisent, il faut *a priori* une intégration sociale. En effet, une communauté agit ensemble parce que les individus qui la composent partagent un ensemble de valeurs et de points communs (Godelier, 2009). De plus, pour que les individus veuillent intervenir, prendre part à l'action, il faut qu'ils se sentent proches de la communauté de référence (Godelier, 2009). Godelier dit que « *La communauté est une forme d'organigramme ou de processus collectif.* » (Godelier, 2009, p.102). L'intégration d'un nouvel arrivant sera plus aisée s'il a certaines valeurs en commun avec

celles de la culture d'entreprise et s'il agit déjà selon certains comportements prescrits dans la culture de l'organisation (Lemaître, 1984)

Un autre lien qui peut être mis en lumière est celui entre la socialisation organisationnelle et les carrières nomades. Lorsqu'un individu vit un parcours professionnel atypique, c'est-à-dire qu'il a connu des changements internes ou externes dans sa vie professionnelle, il est confronté à plusieurs reprises à la socialisation organisationnelle. Chaque fois qu'un changement professionnel externe apparaît dans son parcours, le travailleur est amené à revivre tout le processus de socialisation propre à l'entreprise dans laquelle il vient d'être embauché. Même s'il reste dans le même secteur d'activité, chaque entreprise dispose de sa propre culture d'entreprise, d'une manière propre de fonctionner, etc. Par conséquent, le nouveau collaborateur doit apprendre toutes les caractéristiques de son nouvel employeur pour devenir un membre efficace et participatif de l'entreprise. Lors de changements professionnels internes à l'entreprise, le travailleur se retrouve de nouveau dans un processus de socialisation car sa nouvelle équipe de travail ne fonctionne peut-être pas comme l'ancienne, ou bien son nouveau rôle sera différent, etc.

Un second lien existe entre la socialisation organisationnelle et la carrière[6]. Elles ont en commun la temporalité et elles existent conjointement dans le milieu professionnel. En 1976, Hall a défini la carrière comme étant « *(…) une séquence d'expériences liées à des rôles.* » (cité dans Lacaze & al., 2005, p. 289). La première étape de la carrière professionnelle est l'intégration (Feldman, 1981, cité dans Lacaze & al., 2005, p. 289). De plus, c'est également l'étape majeure du processus de socialisation organisationnelle. « *Ce qui se joue durant cette période est déterminant pour la suite de la carrière de l'individu.* » (Lacaze & al., 2005, p. 289). L'intégration s'insère dans un processus plus général, qui est celui de la gestion de la carrière. Elle « *(…) peut être gérée par un accompagnement des efforts des nouvelles recrues (les tactiques individuelles d'intégration) mais peut aussi inclure des actions en amont (durant la phase de socialisation anticipée) et en aval (durant la phase de management de son rôle).* » (Lacaze & al., 2005, p. 289)

Enfin, un lien existe entre la carrière et la culture d'entreprise. En effet, chaque fois qu'un individu entre dans une nouvelle organisation, il est confronté à l'apprentissage de la nouvelle culture. Il serait davantage aisé pour la personne ayant une carrière nomade de types itinérants, frontaliers ou sans-frontières d'intégrer des entreprises qui prônent les mêmes valeurs que les siennes, et qui adoptent des manières de fonctionner similaires. Si ce n'est pas

[6] (Hall, 1987 ; Roger, 1992 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 288)

le cas, le nouveau collaborateur doit chaque fois abandonner et/ou modifier ses croyances et son fonctionnement afin de se conformer aux attentes de l'entreprise. Ceci étant, le changement à opérer risque d'être plus long que si l'entreprise et le travailleur accordaient de l'importance aux mêmes choses.

En conclusion, des liens existent entre les trois concepts que sont la socialisation organisationnelle, les carrières nomades et la culture d'entreprise.

Partie pratique

Chapitre 6 : Questions de recherche et méthodologie

6.1. Questions de recherche

Afin de mener à bien les analyses des interviews, il convient de formuler quelques questions de recherche plus détaillées au préalable, et ce, sur base de la question de recherche initiale, de nos connaissances dans le domaine et de notre revue de la littérature.

Les trois premières questions de recherche concernent davantage des aspects généraux du sujet, tandis que les dernières sont spécifiques à l'entreprise Media Markt.

Pour évaluer si les indicateurs traditionnels de socialisation ont évolué de concert avec les carrières nomades, nous travaillons sur la question de recherche suivante : premièrement, quel est le lien entre le type de carrière des individus et le processus de socialisation ?

Deuxièmement, nous cherchons à savoir si la carrière nomade d'un individu influence sa socialisation dans d'autres entreprises. Par conséquent, nous cherchons à répondre à la question suivante : comment le nombre d'employeurs précédents influence-t-il l'intégration et la socialisation des nouvelles recrues au sein de l'organisation ?

Troisièmement, au vu de l'évolution économique actuelle et des mutations de carrière qui sont en cours, nous souhaitons savoir quel est le lien entre le type de carrière et l'adhésion à la culture d'entreprise ?

Quatrièmement, au vu de la mise en place d'un programme de socialisation et d'intégration organisationnelle des nouvelles recrues chez Media Markt, nous nous demandons quelles sont les conséquences de sa mise en œuvre. Pour ce faire, nous nous sommes posé la question suivante : est-ce que les personnes ayant été engagées après janvier 2014, sont opérationnelles, socialisées et adhèrent davantage à la culture d'entreprise que les personnes qui ont été embauchées avant cette date ?

Cinquièmement, le programme de socialisation de Media Markt étant jeune, une première analyse des résultats obtenus pourrait aider l'entreprise à s'améliorer. Cette thématique est l'objet des deux questions ci-après : dans quels domaines de socialisation des efforts sont-ils encore à fournir, afin d'améliorer les connaissances des nouvelles recrues dans

ces domaines ? Quelles sont les pratiques de socialisation bien développées dans le processus de socialisation chez Media Markt, et lesquelles doivent l'être davantage ?

Sixièmement, la culture d'entreprise est un élément clé d'une organisation. Nous nous sommes demandé : dans quelle mesure les collaborateurs Media Markt ont-ils appris et intériorisés la culture de l'entreprise ?

Enfin, l'ensemble des interrogations ci-dessus, nous amène à la question suivante : est-ce que le programme de socialisation et d'intégration chez Media Markt est efficace ?

6.2. Procédure

Dans ce travail, nous souhaitions collecter des informations relatives aux ressentis des personnes. Par conséquent, il nous a semblé que la méthode qualitative était la plus adaptée car chaque individu pourrait s'exprimer assez librement. L'emploi d'une méthode quantitative n'aurait pas permis à chacun de donner son avis quant au processus de socialisation et d'intégration des nouvelles recrues de l'entreprise Media Markt. De plus, les intervenants n'auraient pas pu partager les pratiques en matière de socialisation qu'ils ont appréciées chez leurs anciens employeurs car la méthode quantitative par questionnaire implique des réponses standards et non propres au parcours individuel.

Le guide d'entretien explicitait que j'étais étudiante en deuxième master en Sciences de gestion à l'Université Catholique de Louvain, ainsi que le but à atteindre. De plus, il était mentionné qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse car l'objectif premier de ces entretiens était de recueillir l'avis et le ressenti de chaque individu quant à son intégration au sein de l'entreprise. Enfin, il était précisé que l'ensemble des réponses fournies lors de l'interview resterait anonyme.

Pour construire ce guide d'entretien, il a fallu collecter tout un ensemble de données relatives aux thématiques abordées. En effet, pour rédiger les questions, il fallait identifier, au préalable, les variables clés, propres à chaque domaine d'études.

Le guide d'entretien (cfr. Annexe 4) était divisé en trois parties distinctes. La première partie était une phase d'échauffement, qui a permis d'introduire la personne et sa carrière afin que la personne se sente à l'aise et en confiance. La seconde partie était la phase de centrage et d'approfondissement dans laquelle les thèmes de l'intégration et de la culture d'entreprise étaient abordés. La dernière phase était celle de la clôture de l'entretien lors de laquelle certaines idées de recommandation ont pu être collectées.

La partie "*échauffement*" comportait deux questions afin de cibler la personne interviewée. Celle-ci permettait d'apprendre à connaître davantage la personne au travers de sa fiche signalétique, à l'aide d'une question de présentation de l'individu et une seconde question relative à la carrière de l'individu, à son parcours professionnel. Dans la question relative au parcours professionnel de l'individu, il y avait quatre sous-questions subsidiaires pour venir compléter la réponse et relancer la discussion afin d'obtenir toutes les réponses souhaitées.

La "*phase de centrage et d'approfondissement*" était composée de trente questions, dix-neuf portaient sur l'intégration et la socialisation de l'individu au sein de l'entreprise et onze questions concernaient la connaissance de la culture d'entreprise Parmi les dix-neuf questions relatives à l'intégration et à la socialisation, cinq d'entre-elles comportaient en plus des sous-questions afin d'obtenir des réponses appropriées à mes attentes. Pour ce qui est des questions relatives à la culture d'entreprise, seules les questions portant sur les valeurs, les rites et les sujets tabous comportaient des sous-questions, au cas où les répondants n'auraient pas été assez précis dans leurs réponses.

Chacune des deux parties de la phase de centrage et d'approfondissement était divisée selon les variables caractérisant les thématiques étudiées.

La partie relative à l'intégration et à la socialisation était composée des sous-catégories suivantes: le ressenti du travailleur et la description des premiers moments dans l'entreprise, les formations, l'intervention de l'entourage, l'impact du parcours professionnel antérieur sur l'entrée chez Media Markt, et l'avis général des intervenants sur le processus de socialisation et d'intégration au sein de l'entreprise.

La partie relative à la culture d'entreprise s'articulait autour des variables clés qui sont les suivantes: la mission, les objectifs, les valeurs, les rites et les rituels, les histoires et les héros, et enfin, les sujets tabous.

Pour terminer, la "*phase de clôture d'entretien*" était composée de deux questions, qui concernaient des éléments supplémentaires que l'intervenant aurait voulu ajouter, et des recommandations que l'individu aurait voulu adresser à sa hiérarchie.

Chaque interview a été enregistrée afin de la retranscrire de la manière la plus fidèle possible. En effet, il m'était impossible de taper les réponses aux questions au fur et à mesure de l'interview. De plus, pour obtenir des analyses réalistes des propos des intervenants, j'avais besoin des retranscriptions des interviews.

A l'aide des retranscriptions d'interviews (cfr. Annexe 5), des grilles d'analyse (cfr. Annexe 6) ont été construites afin de pouvoir réaliser les analyses verticale, horizontale et transversale des interviews. Pour ce faire, un tableau reprenant les réponses relatives aux différentes variables clés de chaque répondant a été construit (cfr. Annexes 7-8). L'analyse verticale regroupe l'ensemble des éléments clés concernant les domaines étudiés dans chaque interview, tandis que l'analyse horizontale est davantage une synthèse des éléments pertinents de chaque variable clé. Enfin, l'analyse transversale est subdivisée en fonction du type de carrière des individus. Pour chaque type de carrière, les caractéristiques communes majeures des collaborateurs ayant un parcours professionnel similaire sont recensées.

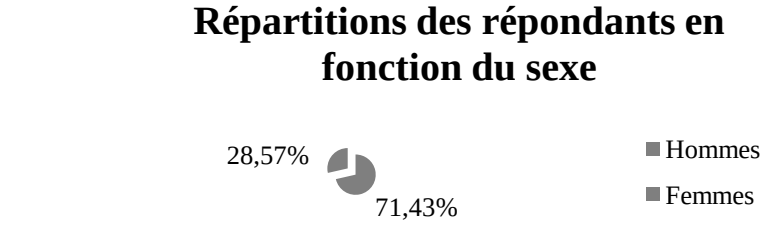
6.3. Echantillon

L'échantillon était constitué de quatorze personnes qui travaillent au sein de l'entreprise Media Markt. Ces personnes étaient réparties dans trois magasins en Wallonie et à Bruxelles. Elles sont employées dans un magasin de l'enseigne depuis une durée qui varie de 9 ans à 4 mois. Les personnes ayant neuf ans d'ancienneté ont déjà connu des évolutions et des changements de fonctions au sein de l'entreprise Media Markt. La plupart des personnes interviewées ont commencé en tant qu'intérimaires dans l'entreprise. En outre, une majorité d'entre elles a connu d'autres employeurs auparavant.

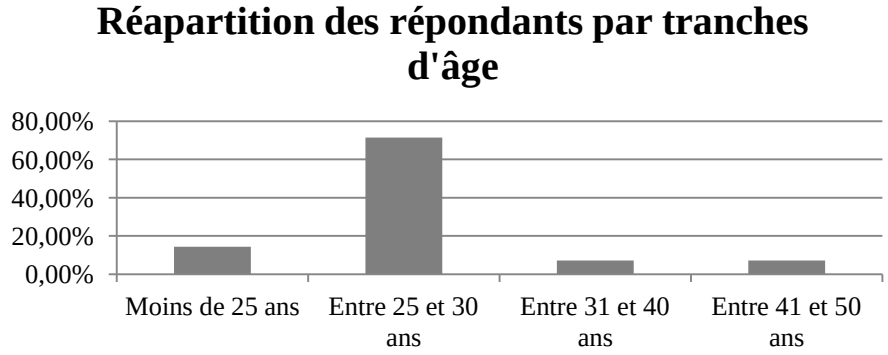
Le critère de choix des répondants était qu'il fallait une diversité de profils afin d'identifier différents types de carrières nomades, selon la typologie de Cadin & al. (2003). Ces individus ont été sélectionnés parmi les membres du personnel avec l'aide des RH assistantes de ces trois magasins et la financial store manager du magasin de Liège. Les interviews ont été réalisées dans trois magasins de l'enseigne car l'entreprise souhaitait que j'obtienne davantage une vue d'ensemble de l'entreprise. De plus, une rencontre avec chaque participant à l'interview a eu lieu *a priori* afin d'obtenir l'accord de chaque répondant de participation à l'interview et à la transmission de certaines données confidentielles.

Cet échantillon était composé de quatorze personnes dont quatre ne travaillent pas au sein du magasin de Liège, deux travaillent à Braine-l'Alleud et les deux autres travaillent à la rue Neuve à Bruxelles. Treize de ces quatorze personnes sont engagées sous le régime contractuel d'un CDI au sein de l'enseigne, et un seul répondant travaille en tant qu'intérimaire au sein du magasin de Liège.

A propos des caractéristiques des répondants, différents éléments peuvent être mis en lumière. Tout d'abord, concernant le sexe des répondants, la majorité était des hommes à concurrence de 71,43% et les femmes ne sont représentées qu'à hauteur de 28,57%.



Deuxièmement, les répondants se situent dans une tranche d'âge allant de 23 ans à 46 ans pour les hommes, et de 28 ans à 36 ans pour les femmes. 71, 43% des individus interviewés ont moins de 30 ans et 28, 57% ont entre 30 ans et 46 ans.



Troisièmement, les collaborateurs interviewés ont des carrières disparates. En effet, la plupart des répondants ont fait des études dans un domaine et ils travaillent dans un autre domaine d'activité. Ensuite, deux des quatorze intervenants ont connu l'auto-emploi. Enfin, seulement deux autres intervenants ont une carrière qualifiée de traditionnelle car ils n'ont connu qu'un seul employeur, ils ont obtenu des promotions, et ils sont toujours orientés dans le même domaine d'activité.

Chapitre 7 : Présentation de l’entreprise Media Markt

Ce chapitre est consacré à la présentation de l’entreprise Media Markt ainsi qu’à toutes ses caractéristiques.

7.1. Une organisation à portée internationale

Media Markt est une organisation internationale qui propose aux particuliers et aux professionnels des produits électroniques – hifi, électroménagers, informatiques, télécom – ainsi qu'une vaste gamme d'accessoires venant compléter cette offre de produits.

A la base, Media Markt est une entreprise allemande qui a vu le jour à la fin des années 1970. L'idée des quatre entrepreneurs était d'offrir un service d'essai avant achat, mais également une autonomie pour le client qui choisit lui-même le produit dans le rayon. En 1990, Media Markt et Saturn ont fusionné. Aujourd'hui, Media Markt a une portée internationale avec des magasins implantés dans quinze pays européens et en Chine.

Media Markt est présent sur le sol belge depuis 2002, ce qui lui confère le statut de jeune entreprise. Malgré ce statut, Media Markt a réussi à s'imposer sur le marché en devenant la meilleure chaîne de magasins en Belgique. De plus, elle a grandi à vive allure puisqu'en 2015, elle compte déjà vingt-cinq magasins répartis sur l'ensemble du territoire belge et luxembourgeois. Media Markt met en œuvre un concept unique. Cette chaîne de magasins offre une large gamme de produits électroniques à un prix attractif. Cette volonté s'inscrit dans la lignée de la globalisation. À l'heure actuelle, les clients disposent de suffisamment d'informations pour comparer les produits et les prix avant d'acheter. C'est pourquoi Media Markt doit être attractif en offrant un service de qualité aux clients, mais également en proposant un prix attrayant. Ensuite, le client souhaite retrouver en magasin les mêmes produits que sur le magasin en ligne. Ceci étant, les magasins disposent d'une gamme de base identique, qui est imposée par le siège social, à travers l'ensemble des magasins belges et luxembourgeois. De plus, une partie de l'offre varie en fonction du magasin et du directeur. Chaque magasin est une PME détenue à nonante pourcents par Media Markt et les dix pourcents restants sont la propriété du directeur lui-même. Un autre élément qui peut expliquer cette liberté laissée à chaque directeur, est la décentralisation du pouvoir. Vu que le directeur est actionnaire de son magasin et que le pouvoir est décentralisé, c'est le store manager qui décide d'une partie de l'assortiment, du prix de ce dernier, du recrutement du personnel, du marketing, etc. Ceci étant, le directeur a des marges de manœuvre quant au processus d'intégration et de socialisation de ses nouveaux collaborateurs.

Au niveau du magasin de Liège, quelques données objectives ont pu être collectées telles que le taux de rotation du personnel pour les années 2013 et 2014, ainsi que le nombre de personnes engagées, le nombre de départs et le nombre moyen d'intérimaires employées. En 2013, Media Markt employait cinquante-six personnes avec un taux de rotation du personnel de 3,571%. Pour cette même année, le magasin a engagé sept nouveaux collaborateurs, il a employé en moyenne 6,3 intérimaires, et deux personnes ont été licenciées. En 2014, ce magasin comptait cinquante-sept membres du personnel et son taux de rotation est passé à 7,018%. Il a embauché cinq nouvelles recrues, employé en moyenne 4,5 intérimaires et quatre personnes ont été licenciées.

7.2. Culture Media Markt - Philosophie

La culture d'entreprise de Media Markt se dénomme Philosophie. Cette dernière est transmise dans chaque magasin par le store manager qui donne des sessions à raison de trois, voire quatre fois par an, en fonction du turnover du magasin.

La culture chez Media Markt s'articule principalement autour de l'humain. En effet, la chaîne de magasins a obtenu les labels "Great place to work" et "Great place to shop". Ces deux labels sont attribués sur base de l'avis de personnes, que ce soit des collaborateurs ou des clients. Ces labels sont attribués chaque année à la suite d'enquêtes réalisées et analysées par la Vlerick University. Pour rester dans cette optique, le slogan de Media Markt est "People in the center".

La mission de Media Markt s'avère "être le choix préféré pour nos partenaires, nos clients et nos collaborateurs". A travers cette mission, la dimension humaine apparaît à nouveau comme centrale.

Les objectifs que Media Markt Liège souhaite atteindre, sont d'ordre qualitatif et quantitatif. Les objectifs qualitatifs sont la force – au travers de leur esprit d'équipe, ils souhaitent acquérir de l'expertise, la rage – ils veulent devenir les meilleurs dans leur secteur, cela passe par leur passion pour le client, c'est-à-dire qu'ils souhaitent les satisfaire un maximum en restant à l'écoute de leurs attentes, et enfin, la mutation – un changement au niveau de l'espace commercial est espéré dans les mois à venir. En résumé, ils veulent devenir le leader du marché. Cela signifie qu'ils veulent être un partenaire de choix pour leurs clients en offrant une réponse personnalisée à leurs besoins. Les objectifs quantitatifs sont d'être dans le top cinq des meilleurs services offerts aux clients avec un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, et d'être dans le top dix de la satisfaction client.

Les valeurs de Media Markt se résument à trois mots : autonomie, responsabilité et fun. En effet, vu l'importance accordée à l'aspect humain dans cette société, les directeurs de magasins disposent de beaucoup de liberté vu que le pouvoir est décentralisé. Ils sont également indépendants pour mettre en place des nouveautés dans leur manière de gérer leur magasin et leurs collaborateurs. Au vu des valeurs prônées par l'organisation, les collaborateurs sont encouragés à profiter de cette autonomie qui leur est octroyée, afin de se développer personnellement, à prendre des initiatives et des responsabilités quant à la gestion, au fonctionnement de son département. Chacun doit prendre du plaisir au travail. Cette idée se retrouve dans la valeur fun. Cela est bien en harmonie avec le label obtenu de "Great place to work".

Ces valeurs et cette mission expriment la volonté de la société : le directeur doit être proche de ses collaborateurs.

7.3. Description du programme d'intégration "Onboarding"

Le processus d'intégration et de socialisation des nouvelles recrues chez Media Markt s'appelle "Onboarding". C'est un processus qui a été mis en place en janvier 2014. Son objectif est de développer et d'intégrer les nouveaux collaborateurs.

Tout d'abord, ce processus d'intégration et de socialisation a été créé par le siège social de Media Markt Belgique-Luxembourg. Il s'est rendu compte que les nouveaux collaborateurs n'avaient pas tous les mêmes bases. Certains étaient mis en magasin dans les trente minutes qui suivaient leur embauche et d'autres suivaient tout un processus de rencontre des autres collaborateurs, des formations en e-learning au préalable. La manière d'intégrer les nouveaux collaborateurs au sein des magasins était très disparate. Elle dépendait essentiellement de l'importance que les stores managers accordent à l'aspect humain. Ce faisant, ils ont demandé au siège social de développer un processus d'intégration et de socialisation au niveau national afin que tous les nouveaux collaborateurs aient une base commune quand ils débutent dans la société. Toutefois, une partie du processus Onboarding se passe au niveau local. Le siège social estime, en théorie, la durée du processus d'intégration et de socialisation d'un nouveau collaborateur, à six mois. Au bout de ces six mois, le collaborateur devrait être autonome et productif (cfr. Annexe 3).

D'autres objectifs plus opérationnels sont venus renforcer la volonté des magasins et du siège social à mettre en place ce processus d'intégration et de socialisation des nouveaux collaborateurs. Premièrement, les magasins souhaitaient que leurs collaborateurs soient plus

productifs et ce, plus rapidement. En effet, engager du personnel a un coût relativement important. Il faut du temps avant que le nouveau collaborateur ne rapporte réellement de l'argent à l'entreprise. Deuxièmement, le souhait est que le message soit le même quelque que soit le magasin dans lequel le nouveau collaborateur travaille. Troisièmement, l'importance de l'humain a crû depuis que Media Markt est implanté en Belgique. La globalisation et, par conséquent, l'accès à l'information s'est démocratisé. Ceci étant, les clients ne viennent pas en magasin avec la volonté de connaître la gamme, mais bien avec un besoin à satisfaire. Le client souhaite avoir des conseils sur les produits qui lui sont proposés. C'est pourquoi le métier de vendeur a considérablement changé et évolué. Au début, Media Markt recrutait des vendeurs qui avait un contact client modeste, une activité commerciale relativement peu importante, mais leur principale qualité était la gestion de leur rayon. Ils devaient s'assurer que le rayon était rempli, propre, agréable pour les clients. Aujourd'hui, les clients souhaitent recevoir de l'information des vendeurs, qu'ils soient à leur disposition pour leur donner des renseignements, les saluer quand ils rentrent dans le magasin et/ou dans le rayon. A travers le processus d'intégration et de socialisation, la chaîne de magasins souhaite former les nouveaux collaborateurs dans cette optique client. Ainsi, cette nouvelle génération influence les plus anciens collaborateurs de la société.

Au niveau national, le processus d'intégration et de socialisation comprend trois modules de formation. Le premier module « *Passion Client* » vise à aider le nouveau collaborateur dans son travail quotidien. Les objectifs d'apprentissage de cette formation sont les suivants: une meilleure confiance en soi, comment aborder le client, une nouvelle technique efficace pour conclure une vente, une passion retrouvée, etc. Le but ultime est de s'assurer que les collaborateurs adoptent la bonne attitude face aux clients. En effet, une personne passionnée par son travail et ses produits aura une meilleure attitude envers les clients. Ce module de formation s'adresse à tous les nouveaux collaborateurs qui commencent au sein de Media Markt Belgique-Luxembourg. Le second module de formation concerne l'ensemble des systèmes informatiques utilisés au sein de la société : « *Mes systèmes* ». Il s'adresse également à tous les nouveaux collaborateurs. Il traite du système d'exploitation utilisé aux caisses, du programme qui est utilisé par les vendeurs pour faire des bons de vente ou de commande, ainsi que des systèmes utilisés par le département administratif. Enfin, le troisième module "*Mon toolbox comme vendeur*" concerne les outils des vendeurs. Il a pour objectif de donner tous les outils nécessaires aux vendeurs afin de réaliser correctement une vente, c'est-à-dire qu'elle soit correctement préparée et qu'elle soit rentable pour l'entreprise.

Au niveau local, un ensemble de formations en e-learning vient s'ajouter aux modules de formations proposés par le siège social. Par exemple, les nouveaux collaborateurs peuvent suivre des formations « *Produits* » en ligne afin de se familiariser plus rapidement avec leurs caractéristiques. Le catalogue des formations en e-learning est assez vaste, ce qui donne de nombreuses possibilités d'apprentissage pour les nouveaux arrivants, mais également pour les plus anciens collaborateurs. De plus, l'ensemble des suivis des nouveaux collaborateurs se fait au niveau des magasins. En effet, le siège social investit dans les modules de formation, il les dispense, mais le suivi de ces formations est fait par les relais locaux. Le rôle des magasins est d'accompagner ses nouveaux collaborateurs pendant toute la durée du processus d'intégration. En effet, le siège social fournit aux magasins un document de synthèse, relatif aux six mois d'intégration, dans lequel les différentes étapes à réaliser sont détaillées.

Cette synthèse est divisée en quatre parties.

Tout d'abord, avant qu'un nouveau collaborateur commence à travailler chez Media Markt, le magasin doit faire quelques démarches administratives. Il doit introduire une demande de contrat auprès du siège social, ainsi qu'une demande des différents documents sociaux relatifs à l'entrée d'un nouveau collaborateur au sein de l'organisation, et faire les démarches pour que le collaborateur dispose des accès nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Le magasin doit établir l'horaire pour la première semaine de travail. Cet horaire varie en fonction des différents magasins, puisque dans certains cas deux heures sont consacrées au nouveau collaborateur pour qu'il puisse se familiariser avec le magasin et qu'un premier contact soit établi avec les membres du personnel. Dans d'autres magasins, le nouveau collaborateur aura un horaire spécial la première semaine durant laquelle il suivra des formations en e-learning, des formations en matière de sécurité, des rencontres avec les différents représentants de l'entreprise, tels que directeurs, délégués syndicaux, etc. Le magasin s'assure que le collaborateur dispose de sa tenue de travail dès son arrivée, de son vestiaire et du matériel dont il aura besoin. Le magasin envoie une carte postale au nouveau collaborateur afin qu'il sache avec qui il a rendez-vous le premier jour, quand et à quelle heure.

Ensuite, lors de ses débuts, le nouveau collaborateur reçoit de la part du RH assistant une présentation générale de l'entreprise, les directives pratiques, ainsi que les procédures/règlement intérieurs et son horaire pour la première semaine. Le RH assistant se base sur le "Prezi" fourni par le siège social afin de réaliser cette présentation. Il peut également donner le plan de formations du nouveau collaborateur. Après ces étapes plus

administratives, le collaborateur visite le magasin accompagné du RH assistant et rencontre son département manager et son équipe de travail, le coach local, etc. Le RH assistant signale aux valves l'arrivée du nouveau collaborateur à l'aide des affiches fournies par le siège social.

Après trois mois passés au sein de l'organisation, le département manager, l'équipe de travail et le coach local donnent un feedback au nouveau collaborateur sur son travail et sa progression. Cet entretien se passe de manière formelle. En effet, des documents procéduraux doivent être complétés lors de cet entretien.

Enfin, au bout de six mois, une dernière évaluation clôt le processus d'intégration et de socialisation des nouveaux collaborateurs au sein de Media Markt. Cette évaluation est la même que l'évaluation annuelle de tous les collaborateurs. Le département manager vérifie si le nouveau collaborateur a atteint le grade "Occupy", c’est-à-dire s'il travaille de manière autonome. Si ce n'est pas le cas, alors, ils évaluent ensemble les besoins de formations supplémentaires pour le nouveau collaborateur. Ensuite, le département manager discute avec le RH assistant des possibilités de formations pour répondre aux besoins du nouveau collaborateur et ils éditent un plan de formations personnalisé.

Ce processus d'intégration et de socialisation des nouveaux collaborateurs peut être sujet à des ajouts. En effet, les magasins s'organisent comme ils l'entendent. Chacun est libre de suivre ou non la synthèse proposée par le siège social. Les magasins peuvent éditer leurs propres documents, etc.

Chapitre 8 : Analyse et interprétation des interviews

Ce chapitre est consacré à l'analyse transversale des interviews au travers des théories relatives à la socialisation et l'intégration, aux carrières nomades et à la culture d'entreprise. Pour réaliser cette analyse, nous nous basons sur les analyses horizontales et transversales des interviews. La première section de ce chapitre est consacrée à l'analyse, à la lumière de la théorie de la socialisation et de l'intégration. La seconde section s'orientera davantage vers les carrières nomades. Enfin, la dernière section sera consacrée à l'analyse de la culture d'entreprise.

8.1. Socialisation organisationnelle

8.1.1. Les étapes de socialisation

Selon la théorie de Feldman et d'autres auteurs (Lacaze & al., 2005), les étapes de socialisation sont au nombre de trois. Il y a tout d'abord l'étape de socialisation anticipée. La seconde étape est celle de l'intégration. Enfin, la dernière est celle du management de rôle. Un individu est socialisé lorsqu'il est considéré comme faisant partie de l'entreprise et qu'il est efficace dans son travail.

Dans ce point, une analyse des interviews est faite à la lumière de chacune de ces étapes.

8.1.1.1. Socialisation anticipée

Lors de la socialisation anticipée, un individu reçoit une multitude d'informations relatives à l'entreprise dans laquelle il va travailler, mais également concernant son nouveau rôle au sein de cette organisation. Ces informations, le nouveau collaborateur les obtient par la recherche personnelle de documentation. Il peut aussi recevoir une partie de ces informations lors de ses entretiens d'embauche. Cette acquisition d'informations va permettre à la nouvelle recrue de se sentir moins stressée dès ses débuts car commencer dans une nouvelle société est source d'incertitude et de malaise pour certaines personnes (Morisson, 1993 ; Feldman & Brett, 1983 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p.283). Trop peu ou trop d'informations ne l'aideront pas à réduire son anxiété.

De plus, les nouveaux collaborateurs recherchent davantage de l'information d'ordre technique et des informations générales relatives à l'entreprise. En effet, ils souhaitent

connaître les caractéristiques techniques de leur nouvelle fonction, ainsi que les informations relationnelles, politiques et normatives de l'organisation.

C'est une phase de transition car, suite aux informations collectées, le nouveau collaborateur sera peut-être amené à changer, et à faire évoluer ses valeurs, ses attentes.

En analysant les interviews, il ressort que peu de personnes ont connu cette phase de socialisation anticipée. En effet, les intervenants connaissaient l'entreprise en tant que client, c'est-à-dire qu'ils savaient ce qui est vendu au sein de l'enseigne, mais ils n'avaient aucune information relative à l'entreprise. D'autres collaborateurs avaient des informations car ils avaient déjà auparavant travaillé au sein de l'entreprise en tant qu'étudiant et/ou intérimaire. Ensuite, seulement deux personnes ont obtenu des informations relatives à l'entreprise lors de leur entretien d'embauche. Enfin, une personne avait recherché de l'information concernant l'entreprise avant de poser sa candidature.

La phase de socialisation anticipée n'est que très peu présente au sein de l'entreprise Media Markt.

Comme souligné par des auteurs tels que Feldman, etc., il est important de donner des informations aux nouveaux collaborateurs pour réduire leur anxiété lors de leur entrée dans l'entreprise.

8.1.1.2. Intégration

C'est la phase qui correspond aux premiers instants vécus dans une nouvelle entreprise et/ou une nouvelle fonction pour les travailleurs. Durant cette phase, les nouvelles recrues essaient de trouver leur place pour devenir un membre participatif et efficace de l'organisation. Pendant ces premiers moments, ils partent à la découverte de l'entreprise et de sa culture (Lacaze, 2007 ; Bauer & al., 1988 ; cités dans Perrot 2008, p. 231).

Au sein de l'entreprise Media Markt, les RH assistantes réalisent un tour de présentation du magasin. C'est un moment qui permet aux nouveaux collaborateurs de se familiariser avec les lieux, mais également de rencontrer, un peu rapidement certes, les membres du personnel. De plus, lors de leur première journée de travail, presque tous les collaborateurs ont reçu leurs chemises. Plusieurs intervenants estiment que les chemises les ont aidés dans leur intégration. Elles sont le signe de leur appartenance à l'enseigne, et par conséquent, à l'équipe. Enfin, seulement trois des quatorze travailleurs interviewés ont eu une présentation générale de l'entreprise Media Markt.

Cette étape, selon Feldman (1976), peut être décomposée en quatre phases distinctes. Tout d'abord, l'employé apprend son rôle dans l'organisation. Deuxièmement, il apprend les tâches qui incombent à sa fonction.

Dans la réalité, ces deux étapes ne sont pas aussi distinctes que cela dans les magasins de l'enseigne. En effet, lors de leur première journée de travail, les nouveaux collaborateurs sont directement mis dans le bain. Après leur tour de présentation du magasin, ils vont immédiatement dans leur rayon afin de commencer le travail sans avoir eu de formations ou d'explications concernant les produits qu'ils doivent vendre ou même les tâches qu'ils vont exercer. L'apprentissage se fait sur le tas avec l'aide de collègues plus expérimentés qui tentent de répondre aux interrogations des nouvelles recrues. Toutefois, une minorité de salariés a connu une phase d'observation afin de comprendre comment effectuer leur travail par la suite. Ensuite, il devient un membre actif de la vie de l'entreprise. Les nouveaux collaborateurs ne se sentent pas tous directement autonomes et opérationnels dans leur travail. Cette période d'adaptation et d'apprentissage peut durer plusieurs mois. Lors des interviews, certains salariés estimaient qu'ils avaient été opérationnels et autonomes directement, tandis que certains ont mis plusieurs jours ou semaines avant de se sentir à l'aise dans leur fonction. Le temps d'adaptation qui est ressorti majoritairement des interviews est de deux semaines. Selon certains collaborateurs, cette période d'apprentissage pourrait être plus courte si des moyens étaient mis en œuvre, tels que des formations ou bien un tutorat. Cependant, cette idée ne fait pas l'unanimité. Enfin, chaque collaborateur reçoit un feed-back relatif à son travail par son supérieur hiérarchique. Toutefois, lors des interviews, seulement une ou deux des personnes interviewées ont mentionnés assister à des réunions de feed-back avec leurs supérieurs. Lors de cette phase, chaque individu devra faire des efforts pour réussir à s'intégrer. Cette idée est apparue dans les interviews. En effet, un des intervenants mentionnait que, pour lui, il n'y avait pas de schéma bien défini à suivre pour s'intégrer, mais que l'intégration de chaque collaborateur dépendait plutôt de l'envie de chacun de vouloir devenir un membre à part entière de l'entreprise. Il expliquait également que pour s'intégrer, il avait pris part à certains événements organisés par le magasin pour les employés. Lors de ces soirées, il a appris à connaître davantage ses collègues et ses supérieurs. Cela lui a permis de se sentir mieux.

L'apprentissage du rôle, de la fonction peut se faire par une technique d'essai-erreur. Celle-ci est efficace lorsqu'elle est menée parallèlement à la recherche d'informations (Saks & Ashforth, 1996 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 285).

C’est cette technique d’apprentissage qui est prônée au sein de l’entreprise Media Markt. En effet, certains salariés ont commencé à travailler dans un rayon. Ils vendaient des produits dont ils connaissaient les caractéristiques. Par la suite, la direction leur a demandé de passer dans un autre rayon et de vendre des produits qu’ils ne connaissaient pas. Leur apprentissage s’est fait sur le tas, mais il a aussi été couplé à de la recherche personnelle d’informations. Les nouveaux collaborateurs ont recherché les informations relatives aux produits sur Internet afin de ne pas être ridicules devant les clients et de pouvoir les renseigner au mieux.

8.1.1.3. Management de rôle

C’est la dernière étape du processus de socialisation d’une nouvelle recrue. Durant cette phase, le collaborateur essaie de réduire les conflits, les ambiguïtés qu’il rencontre. En effet, il est possible que, lors de son intégration, il soit confronté à un conflit entre sa vie professionnelle et sa vie privée et/ou des conflits entre son équipe de travail et le reste des équipes de travail, c’est-à-dire que lorsqu’un nouveau collaborateur commence au sein d’une équipe, il est important de redéfinir les tâches propres à chacune des équipes de travail (Godelier, 1987 ; Meleis & Trangenstein, 1994 ; cités dans Dupuy & Le Blanc, 2001, pp. 63-64).

Un intervenant mentionnait un conflit davantage de l’ordre du professionnel. Ainsi, cet individu travaillait lors de ses débuts dans deux magasins de l’enseigne, et il ne parvenait pas à bien gérer le fait de faire les navettes. Il estime qu’il manquait des événements de la vie de l’entreprise des deux côtés et qu’il ne pouvait pas s’intégrer pleinement au sein des équipes de travail. C’est une des raisons, avec la charge importante de travail, qui ont poussé les directions à choisir de rapatrier le collaborateur sur une seule entité. L’autre entité a, par conséquent, dû engager un nouveau collaborateur pour occuper ce poste. Trois autres intervenants ont mentionnés des conflits qui concernent l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le premier collaborateur expliquait son problème de conciliation entre sa vie d’étudiant et celle de salarié. Toutefois, une solution a été trouvée avec sa direction pour réduire ce conflit. Un second travailleur trouve qu’il avait réussi, en commençant chez Media Markt, à concilier plus aisément sa vie familiale et sa vie professionnelle car les horaires sont plus adaptés. Enfin, le dernier collaborateur mentionne un problème plus personnel. Dans son travail chez Media Markt, il n’a pas l’occasion de mettre en pratique des éléments de sa formation initiale. Ce collaborateur se sent bien dans son travail, mais d’un autre côté, il

aimerait travailler dans son domaine de formation. De ce fait, il vit un conflit que lui seul peut résoudre.

8.1.2. Les domaines de socialisation

Le processus de socialisation s'articule autour de trois axes que sont l'organisation, le groupe de travail, et le travail (Perrot & Campoy, 2009).

Les trois domaines de socialisation sont présents dans le processus de socialisation et d'intégration de Media Markt. Toutefois, la socialisation du personnel se fait davantage dans le domaine du collectif et de la maîtrise de la tâche et dans le domaine des compétences et des connaissances nécessaires à l'exécution de la fonction. En effet, les collaborateurs interviewés ont suivi beaucoup de formations relatives au métier exercé par chaque collaborateur, à l'exception de celles du programme d'intégration, afin de combler leur manque de compétences et de connaissances dans certains domaines. De plus, les équipes de travail accueillent avec enthousiasme les nouveaux et ils se rendent disponibles pour répondre à toutes les interrogations des nouvelles recrues. La socialisation dans le domaine de l'organisation est relativement partielle, c'est-à-dire que les nouvelles recrues ont peu, voire pas, d'informations générales concernant l'entreprise Media Markt. Ensuite, ils ne connaissent qu'imparfaitement la culture d'entreprise.

8.1.3. Les pratiques d'intégration et de socialisation

8.1.3.1. Les formations

Les formations sont une part importante du processus de socialisation des collaborateurs dans une entreprise (Feldman, 1989 ; Saks & Ashforth, 1997 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 331). Lors de celles-ci, le travailleur collecte un ensemble d'informations relatives à sa fonction et à l'entreprise dans laquelle il travaille.

En effet, chez Media Markt, les travailleurs apprennent à connaître l'entreprise en général lors de leurs formations. Toutefois, peu de collaborateurs interviewés ont suivi les formations du programme d'intégration de l'entreprise. De plus, ils suivent des formations relatives à leur métier. Cependant, certaines de ces formations arrivent tard après leur entrée dans la fonction.

Les formations relatives aux fonctions des employés sont un moyen de réduire le stress des nouveaux salariés. En effet, comme mentionné dans la section sur la socialisation anticipée, la collecte d'informations techniques joue un rôle dans la diminution de l'anxiété. De plus, les formations de départ à contenu technique sont davantage utiles aux travailleurs

que les formations fournissant des informations relatives à l'organisation en général (Ostroff & Kozlowski, 1992 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 332).

Les collaborateurs sont presque tous unanimes pour dire que les formations à contenu techniques suivies sont utiles dans leur travail quotidien. Ils estiment que les formations relatives aux programmes utilisés sont intéressantes pour comprendre l'intérêt de leur mission. En effet, ils ont appris à utiliser les programmes sur le terrain. Lorsqu'ils arrivent à la formation, ils ont déjà utilisé le programme pendant deux ou trois mois. Par conséquent, lors de ces formations, ils apprennent quelques nouvelles subtilités propres au programme, ainsi que la raison pour laquelle ils utilisent le programme de telle ou telle manière.. D'autres formations relatives aux garanties ou aux produits, par exemple, sont plus intéressantes. Les collaborateurs apprennent à connaître davantage les caractéristiques des produits qu'ils vendent. Ils trouvent les formations de ce type plus utiles car, étant donné la multitude de produits vendus dans le magasin, ils ne connaissent pas toutes les caractéristiques de chaque produit. De plus, elles les aident à vendre des biens qui correspondent mieux aux besoins des clients. Enfin, les salariés se sentent plus à l'aise car ils ont de meilleures connaissances des produits.

Les formations jouent un rôle dans la construction de réseaux des nouveaux collaborateurs. Lors des formations, les collaborateurs nouent avec les formateurs des liens qui pourront leur être utiles par la suite. Un des travailleurs mentionnait son intérêt pour un des programmes utilisés. Il a construit une relation avec le formateur et cela leur permet d'explorer ensemble plus en détails le programme lors de séances de formations individuelles. De plus, les formations concernent souvent plusieurs magasins. Par conséquent, les travailleurs rencontrent de nouvelles personnes qui travaillent pour la même enseigne, mais dans d'autres magasins.

8.1.3.2. L'aide à la construction d'un réseau

Pour se créer un réseau, le nouveau collaborateur peut demander de l'aide à ses collègues et à ses supérieurs hiérarchiques dans sa recherche d'informations (Morrison, 1993b ; cité dans Lacaze & al., 2005, p. 333). De cette manière, il entre en relations avec différentes personnes qui pourront faire partir de son réseau.

Généralement, les nouveaux collaborateurs se construisent deux types de réseaux.

Le premier réseau est un réseau informationnel vaste et étendu afin que le nouveau salarié puisse se forger une opinion quant à l'organisation (Lacaze & al., 2005).

Au sein de l'entreprise Media Markt, les nouveaux collaborateurs rencontrent l'ensemble des membres du personnel de leur magasin. De ce fait, il apprend à connaître des personnes en relation avec l'organisation et avec des points de vue divergents. Ceci étant, le collaborateur peut déjà se forger une opinion sur l'entreprise. De plus, il rencontre également des formateurs internes et externes à l'entreprise, qui vont lui exposer leur point de vue afin qu'il fasse évoluer sa vision des choses. Ensuite, certains collaborateurs sont en relation avec les fournisseurs qui leur communiquent également leurs sentiments vis-à-vis de l'entreprise. Enfin, lors des formations, les travailleurs rencontrent des collaborateurs d'autres magasins qui peuvent avoir encore un autre point de vue par rapport à l'entreprise Media Markt. C'est en participant à la vie de l'entreprise et aux événements qu'elle organise ou pour lesquels elle est partenaire, que les travailleurs vont agrandir leur réseau.

Le second réseau est un réseau d'amitié. Dans ce réseau, la nouvelle recrue obtiendra davantage d'informations relatives à son rôle et à sa fonction. C'est pour cette raison que ce réseau doit être plus restreint. Il importe que les personnes participant à ce réseau soient proches et en relation afin de donner des informations complémentaires et non divergentes au nouveau travailleur (Lacaze & al., 2005).

Les nouveaux collaborateurs le construisent très rapidement. Puisqu'ils commencent directement à travailler quand ils débutent dans l'entreprise, ils ont très vite besoin d'obtenir des informations relatives à leur nouvelle fonction. Pour ce faire, ils se tournent vers leurs collègues de rayon, qui les aident dans leur apprentissage.

Les résultats de cette pratique seront concluants, si elle est appliquée en parallèle aux formations et éventuellement au tutorat.

8.1.3.3. Le tutorat

Le tutorat aide le nouveau collaborateur à connaître l'entreprise de manière implicite. De ce fait, il est important que le tuteur soit une personne très expérimentée de l'organisation (Lacaze & al., 2005; Delobbe & al., 2001).

Le tutorat est une pratique peu répandue chez Media Markt. En effet, un seul intervenant a mentionné avoir un parrain. Presque tous les autres collaborateurs ont expliqué avoir reçu de l'aide de la part de leurs collègues ou de personnes exerçant la même fonction dans d'autres magasins.

8.1.4. Les tactiques de socialisation

Les tactiques de socialisation s'articulent autour de trois objets qui sont le contexte, le contenu et les aspects sociaux. Autour de chaque objet s'articulent quatre tactiques de socialisation pour aider les nouveaux collaborateurs lors de leur entrée dans l'organisation.

Les quatre tactiques de socialisation qui ont pour objet le contexte sont les tactiques collectives, individuelles, formelles et informelles. Celles qui concernent le contenu sont les tactiques séquentielles, aléatoires, fixes et variables. Enfin, celles relatives aux aspects sociaux sont les tactiques en série, disjointes, d'investiture et de désinvestiture (Lacaze & al., 2005).

Les tactiques de socialisation mises en place chez Media Markt sont les tactiques individuelle, aléatoire, variable, en série, disjointe et d'investiture. Tout d'abord, la tactique individuelle est bien présente au sein de cette organisation car les collaborateurs insistent bien sur le fait que l'apprentissage de leur fonction se fait sur le tas et de manière individuelle. Ensuite, elle est aléatoire et variable car les salariés ne connaissent pas toutes les étapes qu'ils vont devoir franchir avant d'acquérir complètement leur rôle, ni le calendrier détaillé des étapes de socialisation. De plus, ils suivent une tactique qui est en série et disjointe en même temps car les nouveaux reçoivent de l'aide de leurs collègues pour répondre à leurs questions, mais ils doivent un peu chercher par eux-mêmes aussi. Enfin, la dernière tactique de socialisation est celle de l'investiture car l'entreprise prend les nouveaux collaborateurs comme ils sont et elle n'essaie pas de les faire changer.

8.1.5. Les agents socialisateurs

Le supérieur hiérarchique est une personne importante dans le processus de socialisation d'un individu. En effet, c'est généralement lui qui veille à son intégration au sein de l'équipe. De plus, il est attentif à lui donner des feed-back quant à son travail. Finalement, il évalue le nouveau collaborateur (Lacaze & al., 2005).

Cette idée se retrouve chez Media Markt car les supérieurs hiérarchiques des personnes interviewées interviennent dans leur processus de socialisation. En effet, les supérieurs hiérarchiques de l'individu 8 jouent un rôle important dans son processus de socialisation et d'intégration. Chaque semaine, il rencontre son assistant manager et/ou son manager pour établir un feed-back concernant son travail. Un second exemple est celui de l'individu 14. Lors de sa première journée de travail, son assistant manager a fait son tour de présentation afin que l'individu 14 se familiarise avec le magasin et rencontre ses collègues.

Les collègues sont également des agents socialisateurs de nouvelles recrues car ils se trouvent à un même niveau hiérarchique. Par conséquent, ils pourront répondre à toutes les interrogations du nouveau collaborateur (Lacaze & al., 2005).

C'est également le cas chez Media Markt. Étant donné que les nouvelles recrues ne suivent que peu, voire pas du tout, de formations lors de leur entrée dans l'entreprise, elles se tournent vers leurs collègues pour obtenir une multitude d'informations. En effet, elles recherchent des informations techniques relatives à leur travail et à leur fonction, mais également, des informations pratiques, quant à l'organisation de l'entreprise.

D'autres agents socialisateurs ont pu être identifiés lors de l'analyse des interviews. Les formateurs jouent un rôle important dans la socialisation de nouvelles recrues car ils leur donnent un ensemble d'informations afin d'apprendre à connaître l'organisation en général, mais aussi afin d'exercer au mieux leur travail. Le formateur 1 aide beaucoup de nouveaux collaborateurs car il leur apprend les attitudes à adopter face aux clients. Cette formation faisant partie du programme d'intégration et n'étant dispensée que depuis un an, les collègues plus expérimentés ne savent pas donner de telles informations aux nouveaux. Ensuite, l'entourage du salarié joue un rôle dans sa socialisation. En effet, il joue un rôle de support émotionnel pour le nouveau collaborateur. De plus, les fournisseurs sont des agents socialisateurs pour les travailleurs qui sont en contact avec eux. Enfin, les salariés des autres magasins de la chaîne sont des agents socialisateurs potentiels car pour certains, ils sont là comme tuteurs ou bien simplement pour échanger sur la manière de réaliser le travail.

Selon House (1981), les agents socialisateurs exercent tous plus ou moins une place importante dans le processus d'intégration et de socialisation du nouveau collaborateur. En effet, ils jouent un rôle de support pour ce dernier au niveau émotionnel, évaluatif et informationnel (cité dans Lacaze & al., 2005, p. 323).

C'est bien le cas chez Media Markt pour toutes les personnes citées précédemment.

8.1.6. La socialisation du personnel de contact

Les collaborateurs, sur le terrain, sont les porte-paroles de l'entreprise, en quelque sorte, aux yeux des clients. Par conséquent, il est important que le personnel de contact connaisse la culture d'entreprise, mais qu'ils comprennent aussi correctement les demandes des clients pour les répercuter auprès de la direction (Lacaze & al., 2005).

Les collaborateurs interviewés sont, pour la plupart, du personnel de contact pour les clients, et pourtant, ils ne connaissent que partiellement la culture d'entreprise. En effet, ils ne connaissent pas la mission de l'entreprise, ni même les objectifs, ou bien encore les valeurs prônées par l'entreprise.

De plus, en général, ces personnes rencontrent des conflits de rôle, c'est-à-dire que parfois elles se retrouvent en porte-à-faux entre les attentes des clients et celles de l'entreprise. Cette position peut occasionner de l'anxiété pour le travailleur (Lacaze & al., 2005).

Ensuite, les personnes en contact avec les clients suivent souvent des formations afin d'adopter les comportements adéquats souhaités par l'entreprise vis-à-vis des clients.

Chez Media Markt, les collaborateurs suivent des formations afin de comprendre les attentes des clients et la manière de les aborder. Durant certaines de ces formations, ils sont sensibilisés à l'importance du client. Ils apprennent l'importance de sourire, de dire bonjour, d'aider les clients, etc. afin qu'ils reviennent acheter chez eux. Lors de ces formations, les travailleurs sont mis en situation pour envisager toutes les solutions, réactions possibles à mettre en œuvre lorsqu'ils y seront réellement confrontés. En effet, lors de la formation « *Passion Client* », les collaborateurs sont amenés à comprendre ce qui fait la différence dans leur magasin. Pour ce faire, ils ont étudié l'accueil reçu dans différents magasins des alentours afin de voir ce qui fait la différence pour les clients. De plus, la formation « *Hold-up* » permet aux collaborateurs d'envisager une multitude d'attaques afin d'apprendre les comportements à adopter face à ces situations de stress. Toutefois, il n'est pas impossible que certaines situations soient passées à la trappe. En effet, le jour où les collaborateurs seront confrontés à un hold-up, ils ne savent pas exactement comment cela se passera. Ils auront déjà été mis en situation et ils savent les comportements à adopter, tels qu'appuyer sur le bouton d'alarme, obéir aux ordres donnés par les malfrats, etc.

Le service des ressources humaines peut jouer un rôle capital dans la réduction des tensions de rôle. En effet, il peut informer les travailleurs des possibilités de développement au sein de l'organisation et inciter les responsables de département à soutenir davantage leur équipe (Lacaze & al., 2005).

Ensuite, il peut proposer au travailleur de suivre des formations « *Produits* », afin de connaître davantage les produits qu'il vend. Les collaborateurs Media Markt assistent une ou deux fois par an à des formations produits. Lors de ces journées de formations, la majorité des fournisseurs sont présents et ils détaillent les caractéristiques de leurs produits respectifs.

Finalement, des journées et/ou soirées de présentation de nouveaux produits sont organisées par certains fournisseurs en plus de leurs participations aux journées collectives de présentation de leurs gammes de produits pour les enseignes du groupe Media Markt.

Enfin, il est important que les supérieurs donnent des feed-back aux membres de leur équipe. Ceci leur permet de clarifier et d'identifier les domaines dans lesquels ils doivent continuer à fournir des efforts (Lacaze & al., 2005).

Les collaborateurs chez Media Markt ne reçoivent que peu de feed-back de la part de leurs supérieurs. En effet, ils ont une évaluation annuelle avec leurs supérieurs et dans certains magasins, les nouvelles recrues ont une réunion de feed-back hebdomadaire. Ensuite, les nouveaux collaborateurs sont évalués au bout de trois mois au sein de l'entreprise.

8.2. Carrières nomades

Lors des interviews, trois types de carrières, selon la typologie de Cadin & al. (2003), sont ressortis.

8.2.1. Les sédentaires

Les sédentaires sont des personnes ayant un parcours professionnel traditionnel. Ces travailleurs n'ont connu qu'un seul employeur au cours de leur vie professionnelle. Certains sédentaires ont obtenu des promotions horizontales et/ou verticales au sein de leur entreprise en ayant des rôles proches les uns des autres. Ces travailleurs ne recherchent pas spécialement le changement d'employeur (Cadin & al., 2003).

Deux intervenants ont une carrière de ce type. En effet, ils ont tous les deux commencé leur carrière au sein d'un magasin Media Markt. De plus, chacun d'eux a connu au moins une promotion verticale dans l'entreprise. Le premier des deux intervenants a fait des études secondaires en ventes et a commencé sa carrière au sein de l'entreprise Media Markt comme stagiaire, avant de devenir étudiant. Par la suite, il a obtenu un contrat en tant que simple vendeur. Sa dernière promotion en date était une évolution verticale car il est devenu assistant manager de son rayon. Le second individu a essayé différentes orientations d'études, mais aucune n'a abouti. Il a suivi un parcours plus ou moins similaire au collaborateur ci-dessus parce qu'il est entré comme employé au service après-vente avant de devenir l'assistant manager de ce département.

8.2.2. Les itinérants

Les itinérants sont des individus ayant connu une succession d'employeurs au cours de leur vie professionnelle. Par conséquent, ils sont indépendants par rapport à l'entreprise. En effet, ils se créent leurs opportunités d'évolution en externe et parfois en interne. Ces travailleurs changent d'entreprises tout en suivant une logique de métier, c'est-à-dire qu'ils recherchent des emplois dans un même secteur d'activité et/ou en suivant une logique de métier (Cadin & al., 2003). Ce sont des personnes qui travaillent exclusivement comme salariés.

Trois individus ayant participé aux interviews sont dans cette logique de carrière. Ils suivent tous une logique de métier et/ou de secteur en ayant connu différents employeurs. Le premier individu rencontré a une carrière de ce type car il suit une logique de métier. En effet, il fait des études d'agent immobilier en parallèle de son poste de vendeur chez Media Markt. Avant de commencer à travailler dans ce magasin, il était stagiaire dans une agence immobilière. Cette personne est bien un itinérant parce qu'il a eu plusieurs employeurs et il reste vendeur mais pour des biens de différentes natures. Le second individu est un itinérant car il a fait des études en informatique avant d'entrer comme collaborateur au service après-vente d'un magasin Media Markt. Il reste dans un même secteur d'activité qui est celui de l'électronique. Enfin, le dernier individu, ayant une carrière de ce type, suit une logique de métier parce qu'il a été caissier chez différents employeurs.

8.2.3. Les sans-frontières

Les personnes inscrivant leur carrière professionnelle dans cette logique ont connu différentes ruptures radicales au cours de leur vie en entreprise (Cadin & al., 2003). Elles ont travaillé dans des secteurs d'activités différents et elles peuvent avoir connu un ou plusieurs passages par le statut d'indépendant. Les sans-frontières sont des individus qui ont exercé différents métiers, différents statuts, voire des interruptions de carrière au cours de leur vie professionnelle. Enfin, ce sont des individus qui ont l'impression d'avoir opéré des transitions professionnelles importantes (Cadin & al., 2003).

C'est le type de carrière le plus représenté parmi les personnes interviewées. Neuf des quatorze intervenants sont des sans-frontières. Le premier individu ayant ce type de carrière a fait des études en secrétariat de direction. Il a commencé à travailler dans son domaine de formation, et il a connu deux employeurs. Il a connu chez le second employeur différentes évolutions qui l'ont amené à travailler dans le marketing. Par la suite, il a été engagé en tant

que marketing officer chez Media Markt. Le second individu, diplômé en information-communication orientation journalisme a connu différents employeurs. Il a tout d'abord travaillé comme intérimaire dans des enseignes de la grande distribution avant de commencer chez Media Markt comme employé administratif. La direction lui a offert une promotion horizontale, et il est devenu vendeur dans le rayon culturel. Un troisième individu a quant à lui connu plusieurs ruptures fortes dans sa carrière car il a fait des études de marketing. Il a commencé sa vie professionnelle en tant qu'agent déclarant des douanes. Par la suite, il est entré comme gérant de stock dans une entreprise industrielle. Avant d'être engagé comme simple employé au stock chez Media Markt, il a connu une période sans emploi. Depuis qu'il travaille chez Media Markt, il a obtenu deux promotions verticales. Les autres sans-frontières ont connu des parcours professionnels similaires à ceux exposés ci-dessus, à l'exception de deux personnes qui sont en plus passées par le statut d'indépendant.

« *Les sans-frontières sont les représentants emblématiques* » des carrières nomades (Cadin & al., 2003, p. 110).

8.3. Culture d'entreprise

La culture organisationnelle est un phénomène changeant, c'est-à-dire qu'il est actif, vivant, etc. et qu'il évolue au fil du temps. Elle joue un rôle de vecteur d'intégration des nouveaux collaborateurs (Godelier, 2009).

Au sein de Media Markt, la culture d'entreprise a évolué depuis dix ans. En effet, au départ, les nouveaux canaux de communication n'étaient pas aussi développés et accessibles qu'aujourd'hui. La culture Media Markt, au départ, était articulée autour de trois piliers : prix, plein, propre. Aujourd'hui, les valeurs de l'entreprise ne sont plus ces trois piliers, mais bien les trois valeurs suivantes : fun, responsabilité et autonomie. De plus, ils axent leur culture d'entreprise davantage sur le client, qui se trouve au centre de leur business. Auparavant, les vendeurs étaient là pour remplir les rayons, s'assurer que tout était propre et qu'ils pratiquaient bien les meilleurs prix du marché. Aujourd'hui, le vendeur est un conseiller pour le client.

De plus, cette culture détermine les comportements que la direction souhaite que ses collaborateurs adoptent, mais elle indique également les comportements proscrits (Godelier, 2009).

Ensuite, elle permet aux collaborateurs d'adhérer à une vision commune et partagée dans l'entreprise. (Lemaître, 1984).

Enfin, elle joue un rôle majeur dans la gestion du personnel. En effet, elle permet de réduire les problèmes d'intégration des nouvelles recrues (Lemaître, 1984). Lorsque le nouveau collaborateur partage les valeurs de l'entreprise, son intégration sera plus aisée car il adopte déjà les comportements souhaités par la direction (Lemaître, 1984).

La plupart des personnes interviewées adhèrent aux valeurs Media Markt, bien qu'elles ne soient que très peu connues par les collaborateurs.

8.3.1. La mission

La mission sert essentiellement à définir le métier exercé par l'organisation auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. De plus, elle est utile également pour connaître son importance pour la société en général, c'est-à-dire qu'au travers de la mission, il est possible de savoir quel serait l'impact de sa disparition pour le grand public (Johnson & al., 2011).

Il ressort des interviews qu'aucun collaborateur ne connait la mission exacte de l'entreprise. En effet, certains parlent des clients au centre, d'autres de faire des ventes rentables ou bien encore d'offrir le meilleur produit au meilleur prix avec le meilleur service. Tous ces éléments gravitent autour de la mission de l'entreprise, mais personne ne connait la phrase exacte. Pourtant, la plupart des personnes interviewées affirment que la mission de l'entreprise leur a été communiquée par des canaux différents. En effet, il y a une partie des intervenants qui ont eu connaissance de la mission par leur store manager, lors de la formation « *Philosophie* » donnée par le store manager, ou bien encore lors de leur entretien d'embauche. Toutefois, personne ne sait énoncer exactement la mission de l'entreprise.

8.3.2. Les objectifs

Les objectifs sont les résultats que l'entreprise souhaite atteindre en un lapse de temps déterminé. Ceux-ci peuvent être de nature financière, commerciale, ou être exprimés en termes de satisfaction client, de satisfaction du personnel ou de toutes autres parties prenantes (Johnson & al., 2011).

Les réponses obtenues lors des interviews en ce qui concernent les objectifs varient. En effet, certains donnent des objectifs en termes de satisfaction clients et personnel, d'autres en termes de ventes, etc. La plupart des collaborateurs insistent sur l'importance du client dans les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre. Ils pensent que le chiffre d'affaire doit être orienté client, que Media Markt veut devenir numéro un en Europe du point de vue des clients, le customer delight, que les vendeurs soient disponibles pour les clients, ils offrent

différents services aux clients, être correctement positionnés par rapport aux résultats de l'enquête « Great Place To Shop », ou encore disposer d'un vaste choix de canaux d'achats – *être une entreprise omnichannel*. Ensuite, les collaborateurs parlent des objectifs davantage d'ordre financier. L'entreprise souhaite gagner de l'argent en faisant plus de ventes. Le second objectif financier est exprimé en termes de chiffre d'affaires, d'économies et de chiffres. Enfin, le dernier objectif est exprimé en termes de satisfaction du personnel.

Il existe également des objectifs individuels, pour chaque collaborateur, qui sont définis en collaboration avec les managers et le store manager.

Tous ces objectifs ont été soit déduits du terrain par les collaborateurs, et/ou communiqués par les managers et le store manager, ou encore lors de formations.

8.3.3. Les valeurs

Les valeurs prônées par l'entreprise ne sont parfois qu'illusion. En effet, dans certaines entreprises, les valeurs affichées ne sont pas le reflet de la réalité. En plus, il peut exister des valeurs implicites qi ne sont pas connues de tous les employés (Morgan, 1999).

En majorité, les individus interviewés n'identifient pas les valeurs déclarées de l'entreprise ou n'en connaissent qu'une seule. En effet, une seule personne sur les quatorze interrogées a mentionné les trois valeurs de l'entreprise, à savoir le fun, la responsabilité et l'autonomie. Toutefois, lorsqu'elles leur sont rappelées, ils affirment presque unanimement qu'elles sont en adéquation avec leurs valeurs personnelles. Les collaborateurs estiment que l'autonomie est une valeur qu'ils recherchent dans leur travail, qu'ils sont assez libres dans leur travail et qu'ils doivent pouvoir gérer seul leur rayon. Ensuite, pour ce qui est du fun, ils estiment que c'est toujours mieux de travailler dans un environnement plaisant, qu'il est important de garder un peu d'humour avec les collègues. Bien que cette valeur soit partagée majoritairement, un individu indique que pour lui, le travail doit rester le travail, et que par conséquent, le travail ne doit pas spécialement être quelque chose d'amusant. Enfin, la plupart des personnes interviewées estiment qu'elles doivent être responsables dans les tâches qu'elles réalisent et qu'elles apprécient occuper une fonction importante. Au sein du magasin de Liège, deux valeurs supplémentaires sont communiquées. Premièrement, le store manager insiste sur leur appartenance à la ville de Liège, et, par conséquent, à l'esprit liégeois. De plus, l'esprit d'équipe est une valeur très présente au sein de ce magasin.

Ces trois valeurs sont communiquées via le logo de l'entreprise, mais également lors des formations et/ou par le store manager.

De plus, il faut opérer une distinction dans les valeurs selon Thévenet. Premièrement, les valeurs déclarées sont les valeurs posées sur papier par les dirigeants. Deuxièmement, les valeurs apparentes sont celles qui déterminent la réussite de l'entreprise. Enfin, les valeurs opérationnelles correspondent aux valeurs reprises dans les outils et les dispositifs de travail.

Les collaborateurs Media Markt affirment que les valeurs déclarées sont bien les valeurs opérationnelles. En effet, ils vivent quotidiennement les valeurs annoncées par l'entreprise.

8.3.4. Les rites

Les rites sont des événements ponctuels et répétitifs formels et informels qui rythment la vie de l'entreprise. Ils ont pour but de permettre à chaque salarié d'identifier sa place au sein de l'organisation (Johnson & al., 2011). Les collaborateurs interviewés identifient clairement et harmonieusement les rites présents au sein de leur magasin respectif.

Au sein de l'entreprise, il existe des rites formels organisés annuellement. Ces rites sont les actions promotionnelles, telle que l'action TVA, le tournoi FIFA organisé chaque année dans le magasin de Liège, ainsi que l'anniversaire du magasin qui est célébré avec les clients en leur offrant des cadeaux et du gâteau, ou bien l'évaluation annuelle de chaque collaborateur. Enfin, des réunions d'informations trimestrielles sont organisées afin de présenter les chiffres réalisés par l'entreprise, mais également les nouveaux objectifs.

En ce qui concerne les rites informels, ce sont les anniversaires, les fêtes de fin d'années, la Saint-Nicolas, Pâques, la galette des rois, les années d'ancienneté, les départs à la retraite, etc. Les membres du personnel reçoivent chaque année une petite attention pour leur anniversaire. En effet, les anniversaires sont signalés aux valves de l'entreprise ou bien une annonce micro est faite. De plus, ils reçoivent un cadeau qui varie d'un magasin à l'autre – des pralines, pour le magasin de Liège, un chèque cadeau à la Rue Neuve. Pour les dix ans d'ancienneté dans l'entreprise, les membres du personnel ont une petite fête qui est organisée, mais en plus, ils reçoivent tous un montage photos retraçant leurs dix années, et un bouquet de fleurs ou une bouteille de champagne. C'est un rite du magasin de Liège. Ensuite, lors des fêtes de fins d'années, les collaborateurs reçoivent des packs cadeaux et il y a des drinks et/ou buffets qui sont offerts à tous les travailleurs. Quatrièmement, les équipes reçoivent un budget qu'ils allouent comme ils le souhaitent. Dans la majorité des cas, ils organisent des sorties entre collègues.

8.3.5. Les histoires

Les histoires sont l'affirmation du présent de l'entreprise dans son historique (Johnson & al., 2011). Elles traitent des succès, des désastres, des héros qui animent l'entreprise. De plus, elles permettent aux nouvelles recrues de comprendre le passé de l'organisation.

Selon les personnes interviewées, très peu d'histoires circulent parmi les membres du personnel. Les seules histoires rapportées concernent les différents directeurs qui se sont succédé à la tête des magasins, les clients, et les anciens collaborateurs. De plus, quelques rumeurs circulent au sein de l'entreprise. Enfin, de la crainte est ressentie par le personnel lorsque des réunions de management sont organisées au sein de l'entreprise et qu'en plus, la délégation syndicale est invitée à participer à ces réunions.

Aucun collaborateur n'est reconnu comme étant un héros au sein du magasin de Liège. Ainsi, certaines personnes s'investissent davantage dans le magasin que d'autres. Toutefois, elles ne sont pas reconnues pour leur engagement par les autres membres du personnel, ou même par la direction.

8.3.6. Les sujets tabous

Au départ, peu d'individus estiment qu'il y a des sujets tabous dans l'entreprise. Au fil des interviews, les collaborateurs pensent qu'il existe des sujets qu'ils ne peuvent pas aborder avec tout le monde et/ou à tout moment.

Ils identifient des sujets généraux comme sujets tabous tels que la religion, la politique et les salaires. De plus, des sujets davantage de l'ordre du personnel sont tabous selon différents collaborateurs. Tout d'abord, les négociations des clauses du contrat de chacun sont des sujets rarement, voire jamais abordés au sein des collaborateurs. Ensuite, les relations de travail sont des sujets tabous car lorsqu'une personne estime que quelqu'un ne fait pas entièrement son travail, elle ne sait pas comment la direction va réagir, si elle en parle. Le store manager ayant davantage d'affinités avec certaines personnes, le reste du personnel ne sait pas comment il sera perçu s'il parle de ce problème. Le troisième sujet tabou rejoint le précédent puisqu'il traite de la manière de travailler de certaines personnes. Quatrièmement, certains sujets ne doivent pas être abordés avec les clients, tel que l'attaque à la voiture bélier d'un magasin. Par conséquent, les salariés les considèrent comme tabous. Enfin, certaines discussions doivent rester confidentielles. C'est le cas des négociations entre les managers et les fournisseurs, les prix/tarifs, les décisions de management, les actions promotionnelles et les projets futurs du magasin.

Chapitre 9 : Discussions

9.1. Analyse transversale

Ce chapitre est consacré à l'analyse des quatorze interviews de façon transversale afin de répondre à la question générale de recherche, à savoir : « *Comment améliorer le processus d'intégration et de socialisation de l'entreprise Media Markt, et plus particulièrement du magasin de Liège Place Saint Lambert, afin que les nouvelles recrues s'intègrent plus vite à l'ensemble des membres du personnel, soient efficaces plus rapidement, et adhèrent à la philosophie de l'entreprise ?* ». Pour y parvenir, nous allons d'abord apporter des pistes de réponses aux huit questions de recherche détaillées qui concerne le lien entre le type de carrière et le processus de socialisation, l'influence du nombre d'employeurs précédents sur l'intégration et la socialisation des nouvelles recrues, le lien entre le type de carrière et la culture d'entreprise, les changements survenus suite à l'instauration d'un programme de socialisation organisationnelle, les domaines dans lesquels des efforts sont encore à consentir, les étapes du processus qu'il faut améliorer, l'apprentissage de la culture d'entreprise, ainsi que l'efficacité du programme de socialisation et d'intégration de Media Markt.

Les personnes interviewées ayant une carrière de type sédentaire estiment qu'elles ont été directement mises à l'aise au sein de leur équipe de travail. De plus, il est ressorti que ces personnes ont appris sur le tas et ont suivi par la suite un certain nombre de formations qu'ils ont trouvées utiles dans leur travail, mais également pour les nouveaux collaborateurs qui débutent au sein de l'entreprise. Ensuite, leurs agents socialisateurs sont leur entourage, leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi que les formateurs. Ils trouvent qu'ils ont été autonomes et opérationnels rapidement. Aussi, un des deux intervenants estime qu'il a tout de suite été autonome, tandis que l'autre a ressenti ce sentiment au bout d'une semaine. En ce qui concerne la culture, ils vivent la mission de l'organisation comme centrée autour du client. Les objectifs qu'ils identifient sont différents de ceux que l'entreprise souhaite atteindre car un des deux ne mentionne qu'un objectif chiffré. Enfin, au niveau de rites de l'entreprise, ils s'accordent à dire que des événements informels ont lieu pour les anniversaires des membres du personnel, les anniversaires du magasin, les dix ans d'ancienneté, les fêtes de fin d'année, ou encore pour les départs de certains membres du personnels. Enfin, ils ont des avis divergents quant aux valeurs de l'entreprise. Toutefois, ils vivent globalement la culture d'entreprise de façon similaire.

Il ressort des interviews des individus itinérants que les valeurs personnelles de ces personnes sont généralement en adéquation avec les valeurs déclarées de l'entreprise. Ils identifient des rites plus ou moins similaires qui ont lieu au sein de la société, tels que les anniversaires, le buffet offert à Noël et au Nouvel an, etc. Les avis sont divergents quant à la mission et aux objectifs que l'entreprise souhaite atteindre. Certains déduisent de leur quotidien que l'entreprise aimerait être numéro 1, tandis que d'autres pensent qu'elle souhaite faire de la vente rentable. Ensuite, ils ont appris leur rôle essentiellement sur le terrain. La période d'apprentissage de leur fonction varie entre trois jours et deux mois. Au bout de cette période, ils s'estiment autonomes et opérationnels dans leur travail. De plus, ils n'identifient pas de sujets tabous au sein de l'entreprise. En effet, selon eux, ils peuvent parler de tout à tout moment et avec tout le monde au sein de l'organisation. Lorsque ces personnes suivent des formations, ils trouvent qu'elles sont globalement utiles dans leur travail. Huitièmement, de manière générale, ces individus ont assez bien vécu la transition entre leur vie professionnelle antérieure et leur employeur actuel lorsqu'ils continuent à travailler dans le même secteur d'activité. Les agents socialisateurs de cette catégorie d'individus sont les collègues, la RH assistante, l'entourage, les supérieurs hiérarchiques, les formateurs, ou encore les fournisseurs pour certains d'entre eux. Ils sont quasiment unanimes pour dire qu'ils ont reçu un bon accueil lors de leur intégration au sein de l'entreprise.

Les sans-frontières estiment également qu'ils ont reçu un bon accueil au sein de l'organisation. Ensuite, ils ont dû apprendre leur métier sur le tas. Toutefois, leurs collègues ont toujours été présents pour répondre à toutes leurs interrogations techniques et/ou organisationnelles. Ils ont apprécié ce système d'apprentissage. Troisièmement, ils ont suivi en complément des formations qu'ils ont trouvées pour la plupart utiles. Leur période d'apprentissage varie de quelques minutes à quelques mois. Quatrièmement, la transition entre leur vie professionnelle antérieure et l'actuelle a été vécue différemment par les personnes de cette catégorie. En effet, certains ont vécu ce changement comme une frustration, d'autres comme un soulagement, ou ils l'ont très bien vécu. Leurs agents socialisateurs sont leurs collègues – du magasin, mais également d'autres magasins, leur entourage, leurs supérieurs hiérarchiques, ou encore les formateurs. Enfin, en ce qui concerne la culture d'entreprise, ils ne sont pas unanimes quant à la mission qu'ils ont identifiée. Il y a, d'une part, ceux qui estiment que la mission est d'offrir le plus grand choix, les plus grandes marques, au meilleur prix, tandis que, d'autre part, ils pensent que c'est faire de la vente rentable. Ils sont relativement d'accord pour affirmer que leurs valeurs propres sont en

adéquation avec les valeurs de l'entreprise – que ce soit les valeurs déclarées ou les valeurs vécues. Ils pensent qu'il existe au sein de l'organisation des sujets tabous qui concernent les salaires, la politique, la religion, les relations de travail, etc. Finalement, ils identifient généralement les mêmes rituels au sein des magasins, tels que les anniversaires, les départs, les événements religieux – Saint-Nicolas, Noël, la galette des rois, etc.

Quel est le lien entre le type de carrière d'un individu et le processus de socialisation ?

Premièrement, dans cette analyse, il apparait que les carrières nomades ont peu d'influence sur le processus de socialisation. En effet, les individus identifient des missions et des objectifs qui sont, tout de même, relativement semblables. Il en est de même pour les valeurs, les rites, les méthodes d'apprentissage. En ce qui concerne, les histoires véhiculées, les avis sont assez disparates entre les individus et rien n'est homogène au niveau des types de carrières. Toutefois, les sans-frontières se démarquent des sédentaires et des itinérants sur le fait qu'ils estiment que certains sujets sont tabous et qu'ils ont apprécié l'apprentissage sur le tas. De plus, un des éléments importants qui ressort de cette analyse, c'est que les sédentaires trouvent qu'ils sont autonomes et opérationnels plus rapidement que les individus ayant des carrières d'autres types. Ensuite, les itinérants sont vraiment une classe entre les deux car ils ont quasiment autant de points communs avec les sédentaires qu'avec les sans-frontières. Finalement, le processus de socialisation est vécu relativement de la même manière par tous les types de carrière. Par conséquent, aucun lien distinct n'existe entre le type de carrière et la socialisation organisationnelle. Aucune réponse type à cette question n'était mentionnée dans la théorie. De ce fait, nous ne savons pas exactement si des divergences existent entre le prescrit et la réalité de terrain.

Comment le nombre d'employeurs précédents influence-t-il l'intégration et la socialisation des nouvelles recrues au sein de l'organisation ?

Deuxièmement, le nombre d'employeurs précédents n'a que peu d'influence sur le processus de socialisation des nouvelles recrues. En effet, seules les personnes ayant travaillé chez un employeur opérant également dans le secteur de la grande distribution ont indiqué avoir eu quelques facilités quant à leur intégration dans l'organisation. De plus, généralement, les personnes ayant connu d'autres employeurs ont indiqués savoir comment faire pour s'intégrer. Mais, suite à l'analyse des interviews, il n'est pas vraiment ressorti que le nombre d'employeurs précédents ait eu un impact sur le processus de socialisation et d'intégration des nouvelles recrues. De même qu'à la question précédente, la théorie ne mentionne pas de

réponse propre à cette question. Par conséquent, il nous est difficile de savoir si nos résultats abondent en faveur ou en défaveur de la théorie.

Quel est le lien entre le type de carrière et l'adhésion à la culture d'entreprise ?

Troisièmement, il n'est pas apparu que le parcours professionnel antérieur des individus ait une influence quelconque sur l'adhésion à la culture d'entreprise. Aucun intervenant n'a mentionné la difficulté d'intériorisé la culture d'entreprise, ni même d'avoir dû faire son deuil de la culture d'entreprise qu'il a connu précédemment. Ce sont davantage les valeurs et les comportements personnels qui ont une incidence sur l'adhésion à la culture d'entreprise. La réponse à la question diverge de ce qui était mentionné dans la théorie. En effet, certains auteurs affirmaient que les nouvelles recrues ayant travaillé pour d'autres employeurs auparavant devaient faire leur deuil de la culture d'entreprise, l'oublier avant de pouvoir intérioriser la nouvelle (Schein, 1968; cité dans Lacaze & al., 2005).

Est-ce que les personnes ayant été engagées après janvier 2014, sont opérationnelles, socialisées et adhèrent davantage à la culture d'entreprise que les personnes qui ont été embauchées avant cette date ?

Quatrièmement, les personnes interviewées ayant commencé à travailler chez Media Markt après janvier 2014 se sont, de manière générale, senties plus vite opérationnelles et autonomes que les autres. En effet, la période d'apprentissage varie de tout de suite à un mois, tandis que pour les autres membres du personnel, elle peut atteindre deux, voire trois mois. Toutefois, certains intervenants font exception, comme par exemple l'individu 13. Il a été engagé en octobre 2014 et il estime qu'il lui a fallu seulement cinq minutes pour se sentir à l'aise. Il connaissait déjà une bonne partie des produits avant de travailler chez Media Markt.

Dans quels domaines de socialisation des efforts sont-ils encore à fournir, afin d'améliorer les connaissances des nouvelles recrues dans ces domaines ?

Cinquièmement, des efforts sont encore à fournir quant à la socialisation dans les domaines du travail et de l'organisation. En effet, les nouvelles recrues ont davantage besoin de feed-back de la part de leurs supérieurs hiérarchiques afin de savoir comment elles peuvent encore s'améliorer. Ensuite, en ce qui concerne l'organisation, les travailleurs n'ont que rarement vent des histoires véhiculées au sein de l'organisation. De plus, ils n'identifient pas toujours clairement les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre, la mission de l'entreprise ou même les valeurs déclarées.

Quelles sont les pratiques de socialisation bien développées dans le processus de socialisation chez Media Markt, et lesquelles doivent l'être davantage ?

Sixièmement, en ce qui concerne les étapes du processus de socialisation, l'intégration est déjà bien développée, à l'exception des feed-back. Pour ce qui est de la socialisation anticipée, beaucoup d'efforts sont à fournir. En effet, la plupart des personnes interviewées estiment qu'elles n'ont reçu que peu, voire aucune information concernant l'entreprise ou leur fonction au préalable.

Dans quelle mesure les collaborateurs Media Markt ont-ils appris et intériorisé la culture de l'entreprise ?

Septièmement, la culture d'entreprise devrait être mieux véhiculée au sein des membres du personnel. Les nouvelles recrues, et mêmes les plus anciennes, ne sont que très peu au courant de la mission de l'organisation ou même des objectifs qu'elle souhaite atteindre. De plus, les personnes adhèrent pour la plupart aux valeurs déclarées de l'entreprise, mais ils ne les identifient pas comme telles. Lors des interviews, les travailleurs ont estimé que leurs valeurs propres sont en adéquation avec celles de l'entreprise, une fois que ces dernières ont été rappelées.

Est-ce que le programme de socialisation et d'intégration chez Media Markt est efficace ?

Enfin, le processus de socialisation et d'intégration de Media Markt n'est pas efficace à 100%. En effet, comme le montre les réponses aux questions de recherche ci-dessus, des améliorations peuvent être encore apportées. Des pistes d'amélioration sont présentées au point ci-dessous.

La majorité des personnes interviewées se plaisent bien au sein de l'entreprise. En effet, elles estiment qu'elles ont reçu un bon accueil lors de leurs débuts au sein de l'organisation. De plus, elles trouvent que l'environnement de travail est agréable. De manière générale, elles s'entendent bien avec leurs collègues qui sont toujours prêts à les aider. Elles estiment d'autre part que l'ensemble du personnel forme une grande famille.

Toutefois, une personne estime qu'elle n'est plus épanouie au sein de l'organisation. Elle souhaiterait obtenir une promotion qui n'arrive pas. Elle aimerait passer assistant manager, mais ce n'est pas le cas. Elle cherche à avoir davantage de responsabilités au sein de l'entreprise. Certaines responsabilités lui sont tout de même confiées car elle assiste à certains rendez-vous avec les fournisseurs. Ceci n'est pas le cas pour tous les vendeurs. De plus, elle a

une soif d'apprendre puisqu'elle est en avance, par rapport aux autres membres du personnel, dans l'apprentissage du programme informatique utilisé quotidiennement par les vendeurs.

9.2. Recommandations

Le programme d'intégration et de socialisation de l'entreprise Media Markt, plus particulièrement dans les magasins de Braine-l'Alleud, Bruxelles Rue Neuve et Liège Saint-Lambert, est déjà bien développé. Toutefois, il reste des points à améliorer afin de réduire le stress des nouveaux collaborateurs et d'enrichir leurs connaissances de l'organisation et ainsi, de réduire le temps nécessaire à l'intégration et à la socialisation des nouvelles recrues. Ces recommandations se basent sur les avis des personnes interviewées, mais également sur des éléments théoriques.

9.2.1. Recommandations pour l'ensemble des magasins de l'enseigne et pour le siège social

Tout d'abord, des améliorations sont à apporter à l'étape de socialisation anticipée. En effet, les nouveaux collaborateurs n'obtiennent que peu d'informations relatives à leur nouvelle fonction ou même à l'entreprise Media Markt, lors de leur entretien d'embauche. Par conséquent, l'intérêt n'est pas suscité chez le travailleur à en apprendre davantage. Toutefois, certains auteurs indiquent qu'il est important pour la nouvelle recrue d'avoir des connaissances préalables à son entrée au sein de l'organisation. En recevant différentes informations, le nouveau travailleur peut réduire son stress. Ces informations pourraient être transmises lors des entretiens d'embauches ou au travers d'une brochure explicative propre à chaque magasin et à chaque type de fonction. Une autre manière de communiquer ces informations pourraient se faire par le biais d'un forum créé par Media Markt Belgique, afin que toutes les nouvelles recrues puissent trouver des réponses concernant leur nouvelle fonction. De plus, il ressort des interviews que les collaborateurs n'ont reçu quasiment aucune information au départ. Ils n'en ont pas non plus cherché par eux-mêmes. Nous pensons qu'il serait important que certaines informations techniques et organisationnelles soient divulguées par les membres du personnel de l'entreprise qui participent au processus de recrutement et de sélection afin de susciter la curiosité des nouvelles recrues. Ces personnes doivent trouver un juste équilibre quant à la quantité d'informations fournies. Si les nouveaux collaborateurs reçoivent trop d'informations, ils n'auront pas cette envie d'en apprendre davantage.

Ensuite, les personnes interviewées n'ont qu'une connaissance partielle de l'enseigne pour laquelle ils travaillent. C'est pourquoi nous pensons qu'il est important de faire une

séance d'information annuelle afin de présenter en quelques mots l'entreprise Media Markt avec ses origines, son historique, son implantation dans le monde, quelques chiffres clés, etc. Toutefois, si la direction de l'entreprise manquait de temps pour organiser ces sessions d'informations, elle pourrait distribuer une petite brochure, un petit fascicule ou une simple feuille reprenant les quelques caractéristiques importantes de l'entreprise Media Markt en général.

Troisièmement, dans une chaîne de grande distribution, il est important que le personnel de contact connaisse la culture de l'entreprise. En effet, ces personnes représentent l'entreprise aux yeux des clients. C'est pour cette raison essentiellement qu'il est nécessaire d'agir avec les clients comme l'entreprise le souhaite. Ils doivent adopter des comportements adéquats avec les clients, mais également communiquer les mêmes informations. De plus, la mission de l'entreprise est la suivante : « Etre le numéro un pour nos clients, nos partenaires et nos fournisseurs ». Pour atteindre cet objectif quelque peu ambitieux, il faut que les collaborateurs adhèrent aux valeurs de l'entreprise. Pour cela, il faut que la culture leur soit communiquée et que les membres de personnel l'intériorisent. Afin que le personnel soit davantage en adéquation avec la culture d'entreprise, une amélioration du processus de recrutement et de sélection pourrait être mise en œuvre. La compréhension, l'adhésion des nouvelles recrues à la culture d'entreprise seraient facilitées, si une attention particulière était portée à l'adéquation des valeurs propres de la personne à celles de l'entreprise lors de la sélection et du recrutement. Deuxièmement, nous pensons qu'il faudrait sensibiliser davantage les agents socialisateurs à l'importance de l'accueil des nouvelles recrues lors du processus de socialisation organisationnelle. En effet, lors des interviews, peu de répondants estimaient avoir eu vent des histoires, des mythes. Ce sont des choses qui ne sont pas spécialement véhiculées dans les magasins. De plus, les intervenants n'identifiaient pas toujours les objectifs et la mission qui sont déclarés par l'entreprise. Ils identifient les valeurs de l'entreprise comme étant différentes de celles déclarées. Par conséquent, il nous semble qu'il faudrait que la communication relative aux attentes de la direction de l'entreprise soit davantage cohérente avec le vécu des membres du personnel. En effet, les attentes de la direction devraient évoluer de concert avec ce qui se passe sur le terrain. Finalement, un affichage des valeurs, de la mission et des objectifs de l'entreprise devrait être fait au niveau local.

Quatrièmement, des auteurs tels que Van Mannen & Schein, ou Griffeth & Hom, estiment que certaines tactiques de socialisation sont plus efficaces pour réduire le turnover du

personnel, réduire le stress des nouvelles recrues et augmenter la loyauté de ces dernières vis-à-vis de l'entreprise. Par conséquent, nous pensons qu'il serait bien d'adapter les tactiques de socialisation mises en place au sein de Media Markt en général. Pour ce faire, il faudrait instaurer des techniques de socialisation collectives, c'est-à-dire que toutes les nouvelles recrues franchiraient les étapes du processus d'intégration et de socialisation ensemble. Vu le taux d'engagement au sein de chaque magasin, ce ne serait pas réalisable pour chaque magasin pris isolément. La mise en place de ces tactiques collectives de socialisation serait envisageable au niveau des clusters. Toutes les nouvelles recrues d'une même région participeraient ensemble au programme d'intégration. Ceci étant, les coûts incombant à chaque magasin seraient moindres si chacun organisait la socialisation isolément dans son magasin. Ensuite, les formations données aux nouveaux collaborateurs devraient être distinctes de celles dispensées aux collaborateurs plus expérimentés. Cette tactique formelle est partiellement mise en place car les formations du processus d'intégration ne sont suivies que par de nouvelles recrues. De plus, chacune devrait être mise au courant de l'ensemble des étapes qu'elle va devoir franchir selon un calendrier précis. Ces tactiques sont les tactiques séquentielles et fixes. Les deux dernières tactiques à mettre en œuvre sont les tactiques en série et d'investiture qui sont déjà présentes dans le processus de socialisation de l'entreprise. Enfin, l'apprentissage des fonctions et des valeurs implicites se fait sur le tas, sans aucune personne de référence pour les nouveaux collaborateurs. Nous pensons qu'il serait intéressant pour ces derniers d'avoir une personne de référence, une sorte de parrain au sein de l'entreprise. Ce dernier prendrait la nouvelle recrue sous son aile afin de lui transmettre les ficelles du métier, mais également des informations concernant les pratiques de fonctionnement de l'entreprise. Cela n'empêche pas le nouveau collaborateur de chercher des informations auprès d'autres collègues. Le parrain est un point de référence lorsqu'ils ont des questions et qu'ils ne savent pas vers qui se tourner pour les poser. De plus, le parrain pourrait être d'un aide précieuse dans la construction des réseaux de connaissances du nouveau collaborateur. De par son expérience au sein de l'entreprise, il connait déjà une multitude de personnes avec qui son « protégé » pourrait créer des liens. Enfin, les personnes ayant ce rôle de tuteur sont souvent plus efficaces dans leur travail et ils l'apprécient car c'est un témoignage de confiance de la direction. Par conséquent, nous pensons que le tutorat peut être proposé aux travailleurs comme étant un nouveau challenge pour les personnes à la recherche de pistes de développement personnel, au sein de l'organisation.

9.2.2. Recommandations orientées davantage pour le magasin de Liège

Premièrement, durant les interviews, nous avons lancé l'idée de distribuer un carnet reprenant des informations pratiques lors de la première journée de travail afin d'obtenir l'avis du personnel. Cette idée a été accueillie chaleureusement. En effet, les collaborateurs interviewés estiment souffrir d'un manque d'informations lors de leurs débuts au sein de l'entreprise. Ils trouvent que ce cahier devrait comprendre différentes informations pratiques relatives à l'entreprise, en général, et des informations relatives au travail effectué dans chaque département en particulier. Les personnes interviewées, passées par le statut d'intérimaire, se sont senties perdues au départ car elles manquaient de renseignements. Elles ne savaient pas, par exemple, à qui elles devaient s'adresser pour obtenir des informations relatives aux remboursements de frais occasionnés par la participation à une formation, relatives aux demandes de congés ou aux horaires. De plus, et cela concerne l'ensemble des travailleurs, certains ne savent pas que la porte arrière du magasin est fermée à partir d'une certaine heure et que, par conséquent, s'ils sont en retard, ils doivent passer par l'entrée principale du magasin. En ce qui concerne la partie pratique de ce livret, les collaborateurs pensent qu'il serait important de reprendre quelques éléments explicatifs de l'entreprise Media Markt, tels que des chiffres, le nombre de magasins présents sur le territoire belge et luxembourgeois, les origines de la société, etc. Ensuite, ils souhaiteraient trouver un organigramme du magasin afin de savoir vers quelles personnes aller pour obtenir des réponses à telle ou telle question. Troisièmement, il devrait contenir les règles de vie et un résumé du règlement de travail, le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que des procédures pratiques comme, par exemple, pointer quatre fois par jour ou se présenter auprès du garde, à quel moment prendre sa pause, qui prévenir en cas d'absence, à quel numéro, etc. Enfin, la partie relative au métier de vendeur est une partie adaptable et propre au département afin que chaque nouveau collaborateur reçoive des informations identiques au départ. Lors des débuts d'un travailleur, chacun donne quelques explications relatives au travail, mais au final, la troisième personne qui va lui donner des informations, va peut-être omettre certains détails en pensant qu'il les connait déjà et ce n'est peut-être pas le cas. Pour ce qui est du département IT, un des assistants managers trouve qu'il serait utile d'expliquer la manière de réaliser un bon de vente, ce qu'il faut faire lorsqu'une alarme se déclenche, ou encore le système d'exploitation à installer sur l'ordinateur, ainsi que la façon d'installer la suite « Microsoft Office », par exemple.

Deuxièmement, certains collaborateurs du magasin de Liège estiment que le rôle de la RH assistante n'est pas assez mis en évidence. En effet, ils auraient souhaité la rencontrer une fois avant de se rendre à l'agence d'intérim pour qu'elle leur indique quels papiers ils devaient amener, mais également, pour qu'elle leur explique davantage quel rôle ils allaient jouer au sein du magasin. De plus, ils estiment qu'elle est la personne clé pour faire le lien entre les nouvelles recrues et l'organisation. C'est quelqu'un qui connait tout le monde et, par conséquent, qui peut guider les nouvelles recrues vers les bonnes personnes pour répondre à leurs interrogations. Nous pensons effectivement que la RH assistante est un maillon central dans le processus d'intégration et de socialisation des nouvelles recrues au sein des magasins. Par conséquent, c'est une personne qu'il faut mettre en valeur pour les nouveaux collaborateurs.

Troisièmement, nous pensons qu'il faudrait intensifier les feed-back donnés par les supérieurs hiérarchiques à leurs nouvelles recrues. Ces dernières ont besoin d'avoir des retours sur le travail qu'elles effectuent, afin de savoir rapidement où elles se situent par rapport aux attentes de l'organisation quant à leur travail. Il est important que le nouveau collaborateur trouve sa place au sein de l'organisation et cela passe par les feed-back. Il est important aussi que chacun sache si ses efforts payent et s'il doit continuer dans la même direction ou bien changer de cap. Les feed-back aident les nouveaux collaborateurs à se sentir davantage à l'aise dans leur travail et dans leur équipe.

Quatrièmement, lors des interviews, certains collaborateurs ont trouvé que les informations circulaient de manière trop unidirectionnelle, de haut en bas. Nous pensons que la direction devrait se rendre davantage disponible pour avoir des échanges avec son personnel. Pour ce faire, différents moyens peuvent être mis en œuvre tels que des créneaux horaires spécialement dédiés à ces échanges, ou bien encore une boîte de dialogue mise à la disposition du personnel. Dans cette boîte, chacun serait libre de donner son avis, ses impressions, d'y glisser les attentes des clients, etc., afin d'ouvrir un espace de dialogue du bas vers le haut de la hiérarchie. Par la suite, des rendez-vous pourraient être fixés par le directeur avec les collaborateurs pour discuter des mots retrouvés dans cette boîte. Enfin, nous pensons que cette boîte de dialogue permettrait que certains sujets tabous ne le soient plus.

Cinquièmement, certains collaborateurs trouvent que les communications faites par la direction ne sont pas toujours claires. En effet, certaines personnes travaillant dans des espaces centraux de l'entreprise entendent des informations totalement divergentes concernant certains sujets communiqués par la direction. Par exemple, lorsque le store manager a

annoncé les chiffres, certains ont compris : « Chouette, ils sont bons, nous allons avoir un remodelling », tandis que d'autres ont compris que ça allait mal pour le magasin. Il est important de communiquer clairement, afin de ne laisser place à aucun sous-entendu.

Enfin, certains collaborateurs interviewés pensent qu'il serait utile que chacun passe une journée dans chaque rayon et département afin de comprendre l'importance de chaque département dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, certains vendeurs ne comprennent pas nécessairement l'importance du service après-vente ou de l'administration et inversement. Pour que chacun ait une vue d'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, nous pensons que lorsqu'un nouveau collaborateur débute, il serait intéressant qu'il passe du temps dans tous les départements et rayons. De plus, cela lui permettrait de rencontrer davantage de personnes, ce qui contribuerait à la construction de ces réseaux qui sont un élément clé du processus d'intégration et de socialisation des nouveaux collaborateurs dans une entreprise.

9.3. Limites

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

Premièrement, une limite est apparue dans l'analyse des résultats. En effet, nous avons choisi notre sujet de mémoire avant d'avoir trouvé un endroit de stage et la population ne correspondait peut-être pas exactement au profil attendu pour cette étude. Nous nous attendions à obtenir des résultats bien marqués et distincts en fonction du type de carrière des répondants. Toutefois, peu de divergences ont pu être identifiées.

Deuxièmement, un biais a pu apparaître lors de la réalisation des interviews car nous connaissions déjà dix des quatorze personnes interviewées. En effet, nous réalisions notre stage au sein du magasin de Liège et les interviews ont eu lieu après deux mois. Par conséquent, les répondants n'ont peut-être pas répondu aux questions sincèrement car ils avaient peut-être une crainte quant à l'anonymat des réponses.

Troisièmement, au vu du nombre de magasins Media Markt en Belgique, l'échantillon de cette étude est relativement limité. De ce fait, un second biais est apparu car l'échantillon n'est peut-être pas représentatif de l'ensemble des membres du personnel Media Markt. Pour résorber ce biais, un plus vaste échantillon devrait être choisi à l'avenir afin de recueillir davantage de témoignages provenant d'horizons différents. De plus, les intervenants sont des personnes relativement jeunes qui n'ont pas encore connu énormément de changements d'employeurs dans leur parcours professionnel et ils ne se destinent peut-être par forcément à un type clair de carrière nomade.

Quatrièmement, la méthode de recueil d'informations par guide d'entretien est limitée. En effet, lors des interviews, le canevas des questions était sensiblement le même, à quelques exceptions près. Certaines questions sont passées à la trappe. Par conséquent, certains éléments manquent dans certaines interviews. Nous pensons qu'à l'avenir, l'utilisation d'un questionnaire d'enquête serait plus adéquat afin d'obtenir des réponses à des questions qui seraient similaires pour tous. De plus, cette méthode permettrait d'avoir davantage de participants prenant part à l'étude.

Cinquièmement, si l'échantillon de répondants était plus vaste, certaines divergences au niveau du processus d'intégration et de socialisation apparaîtraient peut-être en fonction du type de carrière des répondants.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour but de répondre à la question : « *Comment améliorer le processus d'intégration et de socialisation de l'entreprise Media Markt, et plus particulièrement du magasin de Liège Place Saint Lambert, afin que les nouvelles recrues s'intègrent plus vite à l'ensemble des membres du personnel, soient efficaces rapidement, et adhèrent à la philosophie de l'entreprise ?* ».

Pour y répondre, nous avons analysé les interviews afin d'obtenir des réponses aux sous-questions de recherche et à la problématique générale.

Les premiers résultats concernent des questions qui sont davantage de l'ordre de la théorie. Tout d'abord, nous avons obtenu des résultats indiquant qu'aucun lien n'a pu être clairement identifié entre le type de carrière et la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. En effet, chaque type de carrière a des points communs : les individus semblent vivre la mission et les objectifs de l'entreprise de manière semblable, ainsi que les valeurs, les rites et les apprentissages. Toutefois, quelques exceptions existent telles que les sédentaires se distinguent quant à leur ressenti. Ils s'estiment opérationnels et autonomes plus rapidement que les autres. De plus, dans la théorie, aucune réponse précise à cette question n'a été révélée. Ensuite, il n'est pas apparu que le nombre d'employeurs précédents influence la socialisation organisationnelle des nouveaux collaborateurs. Aucune théorie ne mentionne une quelconque réponse à cette question. Finalement, suite à nos analyses, aucun lien clair n'est apparu entre le type de carrière et l'intériorisation de la culture d'entreprise. Toutefois, la théorie et la pratique divergent sur ce point car la théorie mentionne une phase de deuil pour le travailleur entre l'ancienne culture d'entreprise et la nouvelle.

Ces seconds résultats concernent des questions de recherche relatives à l'entreprise Media Markt. Premièrement, il ressort des interviews que les personnes qui ont été engagées après janvier 2014 se sont senties opérationnelles et autonomes plus rapidement que les personnes ayant été embauchées avant cette date. Deuxièmement, Media Markt doit encore fournir des efforts dans les domaines de socialisation suivants : le travail et l'organisation. En effet, les travailleurs n'ont entendu que rarement les histoires véhiculées au sein de l'organisation et ils n'identifient pas toujours clairement les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre. Dans le domaine du travail, il reste des efforts à fournir en termes de feed-back donnés par les supérieurs hiérarchiques. Troisièmement, l'étape de socialisation anticipée doit

encore être améliorée au sein de Media Markt, ainsi que des efforts sont encore à fournir en matière de feed-back dans l'étape d'intégration. Quatrièmement, la culture d'entreprise n'est pas vécue comme souhaitée et déclarée par l'organisation. Les travailleurs ne vivent pas toujours la même mission que celle proclamée par la direction. Il en est de même pour les objectifs et les valeurs. Par conséquent, des changements doivent encore être opérés à ce sujet. Cinquièmement, le processus de socialisation et d'intégration des nouvelles recrues chez Media Markt n'est pas efficace à 100%. Certaines pistes d'amélioration sont suggérées à l'entreprise.

De manière générale, nous arrivons à la conclusion qu'il reste des points sur lesquels Media Markt peut s'améliorer au niveau de son processus de socialisation et d'intégration. Par exemple, le magasin de Liège devrait davantage sensibiliser ses supérieurs hiérarchiques quant à l'importance de donner des feed-back aux nouveaux collaborateurs. De plus, il pourrait mettre en place un système de parrainage entre les salariés plus expérimentés et les nouveaux, ainsi que la distribution d'un carnet d'informations afin que les nouvelles recrues apprennent les caractéristiques relative à leur fonction et à l'entreprise. Enfin, des efforts sont à fournir quant au processus de sélection et de recrutement et quant à la sensibilisation de la transmission des histoires et des mythes de l'entreprise lors de l'accueil des nouveaux.

Ce mémoire a des implications pour la recherche future. En effet, dans des travaux ultérieurs des améliorations pourraient être apportées quant au choix de l'échantillon. Il pourrait être composé de personnes plus âgées et ayant davantage d'expérience professionnelle et/ou contenir des personnes qui expriment plus la volonté de changer d'employeur. Deuxièmement, nous pensons qu'il serait préférable à l'avenir de réaliser les interviews dès le début du stage afin que l'enquêteur ne soit pas encore familier avec les répondants, ou bien de les réaliser dans une entreprise distincte de l'endroit de stage. Ensuite, un travail pourrait être réalisé sur les indicateurs de socialisation. Il serait intéressant d'étudier l'évolution des indicateurs traditionnels de socialisation, tel que la volonté de rester, en fonction de l'évolution des types de carrière, lesquels garderaient du sens et lesquels seraient à bannir. De plus, une étude pourrait être faite afin d'identifier l'influence que joue le nombre d'employeurs précédents sur la socialisation organisationnelle. Enfin, une autre perspective d'étude peut concerner le lien qui pourrait exister entre le type de carrière et la socialisation organisationnelle.

En ce qui concerne les implications managériales futures, nous pensons que les directions d'entreprises et les services de ressources humaines devraient à l'avenir être

davantage sensibilisés à l'importance de la phase de sélection et de recrutement lors de laquelle l'adéquation des valeurs personnelles et professionnelles peut être évaluée. De plus, il nous apparaît important que les managers et les travailleurs accordent davantage d'importance à la socialisation anticipée des nouvelles recrues, mais aussi en processus de socialisation et d'intégration des nouveaux collaborateurs en général. Ensuite, dans le futur, il nous semble que toutes les entreprises devraient organiser, si ce n'est pas déjà le cas, des évaluations formelles et/ou informelles afin d'aider le salarié à se positionner quant aux attentes de l'organisation. Enfin, les entreprises devraient peut-être réfléchir aux opportunités de carrières qu'elles pourraient offrir aux travailleurs en fonction de leur type de carrière. En effet, l'économie pourrait retrouver une certaine stabilité à l'avenir. Par conséquent, les attentes des travailleurs auront sans doute évolué en fonction du nomadisme actuel. Des pistes de réflexion pourraient voir le jour dans ce sens.

Bibliographie

ALLEN, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of management, 32* (2), 237-256.

CADIN, L., BENDER, A.-F., & DE SAINT GINIEZ, V. (2003). *Carrières nomades: Les enseignements d'une comparaison internationale.* Paris: Ed. Vuibert, pp.95-120.

DELOBBE, N., & VANDENBERGHE, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain, 64* (1), 61-89.

DELOBBE, N., & VANDENBERGHE, CH. (2004). La culture organisationnelle, dans **BRANGIER, E., LANCRY, A., & LOUCHE, C.** (2004). *Les dimensions humaines du travail: théorie et pratique de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy, pp. 240-267.

DELOBBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D., & MIGNONAC, K. (2005). *Comportement organisationnel, Volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnel.* Louvain-La-Neuve: Ed. De Boeck, pp. 267-393.

DUBAR, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie, 33* (4), 505-529.

DUPUY, R., & LE BLANC, A. (2001). Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles. *Connexions, 76* (2), 61-79.

EL AKREMI, A., GUERRERO, S., & NEVEU, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel, Volume 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel.* Bruxelles: Ed. De Boeck, pp. 141-167.

EL AKREMI, A., NASR, M. I., & RICHEBÉ, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement, 17*(5), 317-345.

FABRE, C., & ROUSSEL, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines, 87*(1), 3-22.

GODELIER, E. (2009). La culture d'entreprise: source de pérennité ou source d'inertie? *Revue française de gestion, 192* (2), 95-111.

GUERFEL-HENDA, S., EL ABBOUBI, M., & EL KANDOUSSI, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *Rimhe, 4* (4), 57-73.

JOHNSON, G., WITTHINGTON, R., SCHOLES, K., & FRÉRY, F. (2011). *Stratégique: 9ème Edition*. Paris : Ed. Pearson, pp. 205-225.

LACAZE, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir, 14* (4), 9-24.

LEMAITRE, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion, 47* (48), 153-161.

MORGAN, G. (1999). *Images de l'organisation*. Bruxelles : Ed. De Boeck, pp. 115-147.

NOTAIS, A. (2010). Mobilité interne et socialisation organisationnelle: Apprentissage et identité en question. Actes *XXIème Congrès AGRH.*

PERROT, S. (2008). Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement, 11* (3), 231-258.

PERROT, S. (2009). Les relations tactiques de socialisation et adéquations perçues. *Revue de gestion des ressources humaines, 72* (2), 13-30.

PERROT, S., & CAMPOY, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 71* (1), 23-42.

PERROT, S., & ROUSSEL, P. (2009). La socialisation par l'organisation: entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines, 73* (3), 2-18.

VAS, A. (2014). Gestion du changement. *Université Catholique de Louvain*, Louvain-La-Neuve.