

## Les obstacles d'intégration des ingénieurs novices

Elboufi Nazha

LARETA, Faculté des Sciences et Techniques (FST), université Hassan 1<sup>er</sup> Settat, Maroc  
elboufinazha@gmail.com

### Résumé :

Cette étude vise à dévoiler le processus de socialisation organisationnelle des ingénieurs et les obstacles rencontrés lors de leur intégration. Nous nous sommes focalisés sur la phase d'intégration qui stipule l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour des trois domaines de socialisation (Lacaze et Perrot, 2010<sup>1</sup>). Les résultats ressortis de cette étude laissent apparaître que la majorité des lauréats interrogés n'ont pas un besoin notable au niveau des savoirs mais plutôt au niveau du savoir-faire et savoir être.

**Mots clés :** Socialisation organisationnelle, intégration, obstacles, ingénieurs lauréats FST.

### Introduction

Dans un contexte de mouvance professionnelle, la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues continue à constituer un problème crucial pour les entreprises et une préoccupation majeure pour le management des ressources humaines. Il n'est pas rare aujourd'hui de multiplier les transitions professionnelles. Ces transitions professionnelles engagent des coûts, tels que le coût de démission de la personne occupant, coût de remplacement et coût d'intégration. Le défi actuel des entreprises repose sur leur aptitude de rétention des nouvelles recrues dotées de compétences et d'un potentiel qu'elle estime clés dans le cadre de leur développement. La socialisation organisationnelle, qui offre un cadre de mesure de la qualité d'intégration, est « un processus qui a généralement pour objectif l'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités » (Van Maanon et Schein, 1979<sup>2</sup>).

Nous nous sommes attardés sur la phase d'intégration définie comme « *l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation : le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel* » (Lacaze et Perrot, 2010)<sup>3</sup>.

Plusieurs raisons nous ont poussés à orienter notre recherche sur l'intégration des ingénieurs lauréats de la Faculté des Sciences et Techniques de Settat (FSTS), université Hassan 1<sup>er</sup>. Tout d'abord, une enquête menée fin 2014 par le cabinet Invest RH auprès de 1 026 salariés (dont les trois quarts ont 18-34 ans) avait montré que 37,6% souhaitaient quitter leur employeur. Deuxième raison est le taux de chômage déclaré en 2017 par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) qui est de 23,3 % des jeunes ayant un diplôme niveau supérieur. Enfin, l'intégration bénéficie d'une plus grande lisibilité

---

<sup>1</sup> Lacaze D., & Perrot S. (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris : Dunod.

<sup>2</sup> Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), «Toward A Theory of Organizational Socialization», *Research In Organizational Behavior*, vol.1, 209–264.

<sup>3</sup> Lacaze D., & Perrot S. (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. op. cit.,

dans les FST que dans les grandes écoles d'ingénieurs, sachant que la vocation première des FST n'est pas la formation des ingénieurs. Dès lors, étudier l'intégration là où son processus se révèle relativement problématique s'avère acquérir une grande importance.

Cette étude qualitative auprès des ingénieurs s'est inspirée de l'échelle proposée par (Perrot et al, 2009)<sup>4</sup> afin de juger de la qualité d'intégration des ingénieurs lauréats de la FSTS. Le choix de ladite échelle est justifié par sa convergence avec les différentes échelles en matière de contenu de la socialisation à savoir le travail, le groupe de travail et l'organisation et sa divergence de la majorité des échelles en matière de processus d'intériorisation des trois domaines.

Avant de présenter les résultats de cette étude, il convient, dans un premier temps, de proposer un éclairage sur les fondements conceptuels inhérents au concept de socialisation organisationnelle et principalement l'étape de l'intégration. Nous concluons par une discussion des résultats ainsi qu'un aperçu de l'apport de cette recherche et des perspectives qu'elle laisse entrevoir.

## **1. La socialisation organisationnelle**

La socialisation est un concept qui se rattache principalement à la sociologie. À partir de la fin des années 60 et le début des années 70, le concept de socialisation organisationnelle connaît un regain d'intérêt dans les recherches en sciences de gestion. La première définition de la socialisation organisationnelle était formulée par (Schein, 1968)<sup>5</sup> comme étant « *un processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation ; processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* ». (Van Maanen, 1978)<sup>6</sup> partage la même conception que Schein et précise que la socialisation organisationnelle est « une acquisition des connaissances sociales et des savoir-faire nécessaires pour assumer un rôle particulier » ces définitions supportent l'idée que l'entreprise sculpte le profil désiré. (Louis, 1980)<sup>7</sup> fait évoluer la définition de la socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein en mettant en avant le rôle de l'individu comme acteur principal de sa propre intégration. (Miller & Jablin, 1991)<sup>8</sup> ; Morrison, 1993a ; 1993b)<sup>9</sup> mènent leurs recherches sous le même angle d'analyse et souligne le comportement proactif des nouvelles recrues. « *Ces différentes définitions mettent l'accent sur le concept d'apprentissage qui est l'approche dominante de la socialisation organisationnelle et fait*

---

<sup>4</sup> Perrot S et 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, Eska*, pp.23-42.

<sup>5</sup> Schein E. (1968), « Organizational Socialization and The Profession of Management», *Industrial Management Review*, Winter, Vol.9, 1-16.

<sup>6</sup> Van Maanen J. (1978), « People processing: Strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics, Summer*, p. 19-36.

<sup>7</sup> Louis M.R. (1980), « Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

<sup>8</sup> Miller V. et Jablin F. (1991), « Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 92-120.

<sup>9</sup> Morrison E. (1993a), « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol.36, 557-589.

Morrison E. (1993b), « A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization », *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, 173-183.

référence au degré de connaissance et de compréhension des différents domaines de socialisation » (Perrot, 2008)<sup>10</sup>. « Toutefois limiter ce concept uniquement à la dimension apprentissage serait incomplet » Ibid. Selon les termes de (Perrot et Campoy, 2009)<sup>11</sup>, « ce "processus d'apprentissage" serait complété par le degré d'acceptation et d'adhésion de l'individu à ces normes et valeurs. Il s'agit du "processus d'intériorisation" ». Comme le propose (Kraimer, 1997)<sup>12</sup>, il faut « examiner la façon dont les nouveaux arrivants apprennent et acceptent les valeurs et les objectifs organisationnels ». Ce processus d'apprentissage et d'intériorisation est constitué de trois étapes selon (Lacaze, 2001a)<sup>13</sup> « la socialisation anticipée, l'intégration et le management de rôle ».

En ce qui concerne les domaines de socialisation, (Fisher, 1986)<sup>14</sup> distingue quatre domaines : les « valeurs, objectifs, culture, etc., de l'organisation », les « valeurs, normes et relations avec le groupe de travail », les « compétences requises pour faire le travail » et le « changement personnel lié à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle ». (Holton, 1996)<sup>15</sup> distingue les mêmes domaines, qui constituent l'ossature d'une taxonomie des apprentissages. (Perrot, 2008) précise que « les principaux domaines de socialisation sont donc l'organisation, le travail et le groupe de travail » Pour la mesure de la socialisation organisationnelle à l'égard de ces trois domaines, plusieurs chercheurs ont participé à élaborer des échelles de mesure (Bauer, Morrison et Callister, 1998<sup>16</sup> ; Morrison, 1995<sup>17</sup> ; Ostroff et Kozlowski, 1992<sup>18</sup> ; Chao et al., 1994<sup>19</sup> ; Taormina, 1997, 2004<sup>20</sup> ; Anakwe et Greenhaus, 1999<sup>21</sup> ). L'échelle proposée par Perrot a été reprise afin de juger de la qualité d'intégration des ingénieurs lauréats de la FSTS.

---

<sup>10</sup> Perrot S. (2008), «Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise», *M@n@gement*, vol. 11(3), 231-258. doi:10.3917/mana.113.0231.

<sup>11</sup> Perrot S et Campoy E. (2009), «Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu», op. cit.,

<sup>12</sup> Kraimer M.L. (1997), « Organizational goals and values: A socialization model », *Human Resource Management Review*, Vol. 7, n°4, p. 425-448.

<sup>13</sup> Lacaze D. (2001a), « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide* », op. cit.,

<sup>14</sup> Fisher C.D. (1986), «Organizational socialization : An Integrative review», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.

<sup>15</sup> Holton E.F. (1996), «New Employee Development : A Review and Reconceptualization», *Human Resource Development Quarterly*, 7 (3) : 233-252.

<sup>16</sup> Bauer T.N., Morrison, E., & Callister, R. (1998), «Organizational socialization : A review and directions for future research». *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.

<sup>17</sup> Morrison E. (1995), « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, November Vol.9, No.2, 131-155.

<sup>18</sup> Ostroff C. et Kozlowski S. (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, Vol.45, 849-874.

<sup>19</sup> Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J. et Gardner P.D. (1994), «Organizational Socialization : Its content and consequences», *Journal of Applied Psychology* 79 : 730-743.

<sup>20</sup> Taormina R. J. (1997), « Organizational socialization: A multi-domain, continuous process model », *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, n°1, p. 29-47.

Taormina R.J. (2004), « Convergent validation of two measures of organizational socialization », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n°1, p. 76- 94.

<sup>21</sup> Anakwe U. ; Greenhaus, J. (1999), « Effective socialization of employees : A socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11, n°3, p. 315-329.

## **2. Méthodologie**

Suite à cette recherche, Nous avons tenté de chercher à élucider le processus d'intégration des ingénieurs novices et les difficultés inhérentes au dit processus. Nous présentons ici les participants, l'instrumentation de mesure, le déroulement ainsi que la méthode d'analyse des données.

### **2.1. Echantillon et outil de recueil de données**

Un questionnaire a été administré auprès de 150 ingénieurs diplômés de la FSTS. Il rassure les lauréats du caractère anonyme de l'enquête et les invite à répondre tout en se rappelant de leur premier contact avec le marché du travail. L'âge moyen des questionnés est de 25,50 ans, leur ancienneté est comprise entre 1 mois et 24 mois, ils ont le même niveau d'études, presque le même secteur d'activité mais de spécialités différentes. Nous notons que, 120 questionnaires ont été retournés remplis soit un taux de retour de 80%. Nous avons exclu 34 questionnaires en raison de la leur duplication. Seuls 86 étaient exploitables.

Afin d'examiner la clarté et la pertinence de la première version du questionnaire, qui contenait trois phases, nous l'avons administré auprès de 5 ingénieurs de la filière informatique. Une analyse des différentes remarques manifestées par ces ingénieurs nous a permis d'éliminer quelques idées supplémentaires et de reformuler quelques items du questionnaire afin de les rendre plus compréhensibles par les ingénieurs.

### **2.2. Méthode d'analyse**

Pour analyser le degré d'intégration dans le monde de travail des lauréats du cycle d'ingénieurs FSTS, nous les avons interrogés sur un rappel des grands moments de contacts au sein de leur première entreprise. Notre modèle d'analyse comportait trois angles d'attaques, à savoir : l'identification du contexte de travail, les domaines d'intégration qui comportent l'apprentissage et l'intériorisation, respectivement, relatif au travail, au groupe de travail et à l'organisation. Ensuite, les obstacles qui entravent le processus d'intégration. Dans la phase de l'identification du contexte de travail, nous avons pu mettre le point sur les aspects suivants : le nombre d'entreprises fréquentées par l'ingénieur jusqu'à maintenant, le domaine de spécialité et le poste occupé et son âge ainsi qu'une description de l'expérience de son poste actuel.

Concernant les domaines d'intégration qui comportent l'apprentissage et l'intériorisation, respectivement, relatif au travail, au groupe de travail et à l'organisation, les ingénieurs devaient noter sur une échelle de Likert qui contenait cinq degrés allant de « pas du tout » à « tout à fait d'accord », la fréquence à laquelle les caractéristiques citées s'adaptaient le mieux à leur situation quand ils ont intégré l'entreprise.

Les analyses des différents domaines d'intégrations citées sont complétées par des réponses à des questions ouvertes qui visent à mettre en valeur les difficultés rencontrées par la nouvelle recrue et les propositions susceptibles de les surmonter.

Quant aux obstacles qui entravent l'intégration, nous avons procédé par une analyse des contenus sur les aspects qui procurent plus de visibilité sur les obstacles d'intégration dans l'entreprise recensés par les ingénieurs en exercice. Nous avons catégorisé ces obstacles en trois catégories, à savoir : les obstacles liés au poste de travail, ceux liés au groupe de travail et ceux liés à l'entreprise elle-même. Enfin, nous avons pu dégager, selon les conceptions des ingénieurs, une allure des contenus qui sont jugés indispensables à la FSTS pour une bonne préparation au marché du travail.

### **3. Analyses et interprétations des résultats**

Ci-après, nous présentons les résultats des processus d'apprentissage et d'intériorisation des trois domaines de socialisation organisationnelle. Nous analysons également les obstacles inhérents aux dits processus.

#### **3.1. Caractéristiques de l'unité d'observation**

Dans l'analyse des 86 questionnaires des ingénieurs lauréats de la FSTS, nous avons enregistré que leur âge moyen est de 25,50 ans. Ils ont une ancienneté allant d'un mois à 2 ans dans leur poste actuel. Ils occupent des postes dans des entreprises travaillant principalement dans le secteur secondaire et représentant un taux de (80,2%) de l'échantillon. Tandis que les secteurs tertiaire et quaternaire ne représentent que (18,8%).

#### **3.2. Les domaines d'intégration**

##### **3.2.1. Le travail : Apprentissage et intériorisation**

En partant de la définition qu'exprime la dimension apprentissage du domaine travail comme étant la connaissance, la maîtrise des compétences requises et la compréhension des exigences de performance, nous retenons que, l'arrivée dans un nouveau contexte, notamment celui du travail, met le nouvel arrivant dans une situation d'incertitude et d'angoisse. L'ambiguïté de la tâche est une source de désengagement de la nouvelle recrue. Un taux de 76,7%(66) des répondants déclarent connaître l'étendue de leurs tâches et responsabilités. 79,1%(68), confirme comprendre la manière de réalisation de leur tâche. Une grande majorité 82,5% (71) des répondants éprouvent la capacité de décider en ce qui concerne les tâches et les responsabilités qui sont prioritaires et 80,3%(69) savent à qui demander de l'aide quand leur travail l'exige.

En tant qu'ingénieur technique, la non maîtrise du domaine de spécialisation est une source de malaise. Pour les lauréats FSTS, ce problème ne se pose pas à la majorité des enquêtés, car ils ont déjà été formé pour occuper ce genre de poste. En effet, nous partons du fait que les deux années de tronc commun et les trois années de formation spécialisée leur ont muni de connaissances techniques qui les rassurent lors de leur première rentrée en entreprise. Un ingénieur, spécialité PIC, déclare « (...) *la nature du travail n'est plus un handicap d'intégration car j'avais les bases techniques nécessaires pour commencer* ». On peut aussi soulever l'importance cruciale des stages effectués en entreprises par la totalité des lauréats au cours et à terme de leur formation. Un ingénieur, spécialité GI, nous a confié « *j'ai des expériences dans le même domaine durant mes stages, donc j'avais une idée sur le*

*secteur d'activité et sur le poste que je puisse pourvoir ultérieurement* ». En plus de la maîtrise de la tâche, la plupart des ingénieurs interrogés connaissent les périmètres de leur travail. En effet, la rigueur, en tant que norme du travail de l'ingénieur, exige la communication de la fiche de description de poste qui précise la nature et l'étendue des travaux à réaliser afin que l'ingénieur puisse établir sa capacité à répondre aux exigences du travail et, au besoin, demander de l'aide. En ce qui concerne la priorité des tâches, l'accompagnement dont ont bénéficié les lauréats lors de la prise de leur fonction (suivi, formation, rencontre avec des personnes-ressources dans l'entreprise) les a rendus rapidement opérationnels et leur a acquis un meilleur sens des priorités. Un ingénieur, spécialité GI, a souligné que « *mon référent m'a accompagné dans tout ce qui est technique et en relation avec mon poste : configuration de session, les outils de travail, les horaires des réunions et leurs fréquences* ». « L'accompagnement des nouveaux arrivants limite le stress, les ambiguïtés et les conflits de rôle et accroît la satisfaction au travail, la loyauté, l'identification avec l'organisation et l'intention de rester dans l'entreprise » (Ashford et Saks, 1996)<sup>22</sup>. En plus de l'accompagnement, la nouvelle recrue afin de faciliter son intégration forge sa propre perception schématisant la hiérarchie des différentes tâches.

Selon Perrot et al (2009)<sup>23</sup>, le processus d'intériorisation du domaine travail peut se définir comme « la façon dont l'individu a fait siens les objectifs, finalités et missions associés à l'exécution de ses tâches ». La plus grande majorité des ingénieurs interrogés s'approprient le processus d'intériorisation du domaine travail. En effet, un taux de 84,9%(73) accepte bien le sens de leur mission ; 79%(68) ont totalement approprié les finalités ; 82,6%(71) adhèrent totalement aux objectifs de leur travail ; 80,2% (69) adhèrent totalement au sens de leur mission. Lorsque le sens, les finalités et les objectifs sont intériorisés par les ingénieurs, ils deviennent partie intégrante de leurs pratiques, le caractère normatif de la mission disparaît et la norme apparaît comme un comportement purement personnel. Le fait de les approprier apporte alors une satisfaction personnelle, la mission n'est plus vue comme une obligation pesant par la nouvelle recrue mais ce dernier éprouve de la satisfaction lors de son exécution. Ainsi il s'engage, par plaisir, dans le processus de son accomplissement.

### **3.2.2. Groupe de travail : Apprentissage et intériorisation**

Pour réussir l'intégration d'un nouveau embauché, la compétence sur le plan technique est une condition nécessaire mais n'est pas suffisante. La nouvelle recrue doit favoriser les échanges avec les membres du groupe de travail et comprendre leur comportement et adopter en retour des rétroactions adaptées. L'apprentissage du fonctionnement du groupe de travail, la connaissance de son rôle et ce qu'il peut apporter facilite l'intégration de la nouvelle recrue. En effet, 77,9%(67) des ingénieurs déclarent comprendre comment leur équipe de travail contribue aux buts de leur entreprise, 91,9%(79) connaissent les objectifs de leurs équipes, 77,9%(55) comprennent comment l'apport de chaque

---

<sup>22</sup> Ashforth B.E. et Saks, Alan M.(1996), « Socialization Tactics : Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°1, p.149-178.

<sup>23</sup> Perrot S et Campoy E. (2009), « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu », op. cit.,

membre contribue au produit/service final de leur équipe et 64%(67) comprennent les relations entre leur équipe et d'autres groupes. La connaissance des objectifs, motive et amène chaque membre du groupe de travail à œuvrer individuellement ou dans un tout cohérent à coopérer afin de réaliser les objectifs communs. La connaissance des liens qui existent entre le poste de l'ingénieur et des autres postes favorise chez lui l'acquisition d'une vision élargie de son poste et la compréhension de sa position dans le grand ensemble et par conséquent il a une meilleure compréhension de son rôle et de la contribution qu'il peut apporter à l'entreprise.

Chaque membre de l'équipe doit œuvrer non pas individuellement mais avec tous les autres pour atteindre un objectif commun. Ils doivent pour cela partager des valeurs communes et une vision du travail à accomplir. Un taux de 76,8%(70) des interrogés acceptent les valeurs de leur équipe et 81,4%(70) des répondants seront un bon représentant des valeurs de leurs équipes. 87,2%(75) adhèrent aux objectifs de leur équipe et 81,4%(66) considèrent que les objectifs de leur équipe sont aussi leurs objectifs. L'intériorisation des valeurs et objectifs d'un groupe motive l'ingénieur et l'amène à coopérer afin de réaliser avec succès la tâche confiée et les objectifs visés par le groupe. Ce qui lui permet d'évoluer de manière harmonieuse. L'acceptation de la légitimité des valeurs et objectifs du groupe par la nouvelle recrue et la reconnaissance de l'importance de les soutenir et les partager lui permet de s'identifier à ce groupe. Selon (Muchielli, 2009)<sup>24</sup> s'identifier à un groupe « *c'est sentir le considérer comme le sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses succès et ses échecs comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là valorisante* ». Le refus des valeurs et objectifs régissant le groupe par l'ingénieur engendre les conflits.

### **3.2.3.Organisation : Apprentissage et intériorisation**

Le nouvel arrivant doit non seulement s'adapter pour être opérationnel dans le plus bref délai dans sa nouvelle tâche et avoir un esprit du groupe mais doit également maîtriser le fonctionnement de l'organisation et être en phase avec les normes et les valeurs de l'entreprise ; pour une meilleure intégration, la nouvelle recrue a besoin de connaître les aspects formalisés de l'organisation telle que les règles, les procédures de fonctionnement et la structure organisationnelle. (Schein, 1978)<sup>25</sup> souligne que « *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 » s'établit de façon implicite et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation. 76,5%(69) connaissent la structure de l'entreprise, 81,2%(65) déclarent comprendre son fonctionnement, 82,3%(70) révèlent qu'ils comprennent les objectifs et les buts de leur entreprise et 56,5%(48) seulement qui comprennent

---

<sup>24</sup> Mucchielli R. (2009), *Le travail en équipe*. (11 e édition). Paris : Les Éditions ESF/Entreprise Moderne d'édition et Librairie technique.

<sup>25</sup> Schein E. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., 112-127.

comment divers départements fonctionnent. Les connaissances de l'individu sur les valeurs et les buts de l'entreprise avaient un impact direct sur l'implication, l'adaptation et la satisfaction dans le poste. Progressivement, les ingénieurs comprennent les objectifs de l'organisation. Cependant, pour la compréhension du fonctionnement des différents départements, on constate que 56,5%(48) uniquement qui ont une connaissance de ce fonctionnement et cela est dû à la nature même du travail de l'ingénieur qui est renfermé dans son domaine de spécialisation.

Adhérer à la culture d'entreprise, c'est faire partie intégrante d'un ensemble, faire corps avec ses collaborateurs, et sentir que sa réussite personnelle passe par la réussite de l'entreprise. Concernant les aspects faiblement formalisés tels que les valeurs et la culture de l'organisation, 80,7%(67) des ingénieurs adhèrent aux objectifs de leurs entreprises et 70,2%(59) considèrent les objectifs de l'entreprise comme leurs objectifs alors que 28,8% rejettent ces objectifs. Les personnes qui partagent les valeurs fondamentales de l'entreprise sont plus susceptibles de contribuer de manière constructive au développement de l'entreprise. Bien que les valeurs de l'organisation soient partagées majoritairement, 75%(63) affirment qu'ils seront des bons représentants des valeurs de leurs entreprises, 30,9% (42) ne peuvent pas intérioriser les valeurs de l'organisation et déclarent que leurs valeurs personnelles ne sont pas en adéquation avec les valeurs déclarées par l'organisation. Un enquêté, spécialité GI, confirme : « parfois les valeurs de l'entreprise ne reflètent toujours pas les valeurs de l'employé et donc il se trouve dans une situation où les valeurs de l'entreprise ne l'intéressent pas ». Ainsi, on suppose qu'avec une connaissance progressive de l'organisation, le lien de l'ingénieur nouvellement recruté se consolide et solidifie. « *Les organisations ont donc tout intérêt à favoriser le rapprochement entre les valeurs de l'individu et les valeurs de l'entreprise* » (Chatman, 1991)<sup>26</sup>, tant pour la performance de l'entreprise que pour le bien-être du salarié.

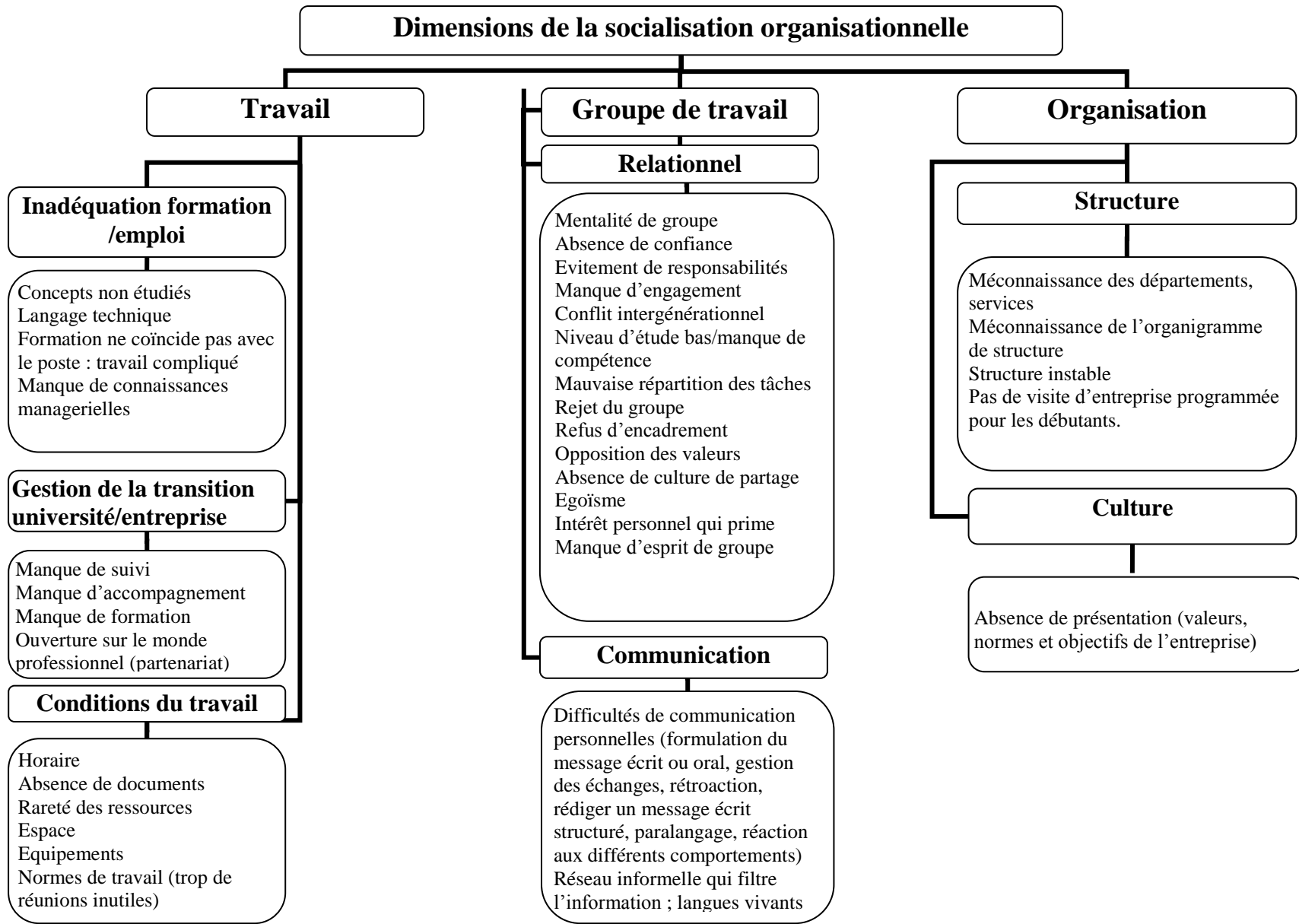
### **3.3. Les obstacles d'intégration des ingénieurs lauréats de la FSTS**

La compétence d'un individu est constituée par la somme de ses connaissances, de ses qualifications et de ses attitudes. 56,5%(52) des interrogés déclarent qu'ils n'ont pas d'obstacle en ce qui concerne les domaines de socialisation organisationnelle. Tandis que 43,5%(34) des enquêtés déclarent qu'ils ont plusieurs. Nous avons catégorisé ces obstacles en trois catégories : ceux liés au travail, ceux liés au groupe de travail et ceux liés à l'organisation. La figure 1, ci-dessous, énumère les obstacles soulevés par les ingénieurs lauréats de la FSTS :

---

<sup>26</sup> Chatman J.A. (1991), «Matching People and Organizations : Selction and Socialization in Public accounting firms», *Administrative Science Quaterly* 36:459-484.





**Figure 1 : Obstacles d'intégration des ingénieurs lauréats de la FSTS**

### **3.3.1. Les obstacles liés au travail**

#### **3.3.1.1. Inadéquation formation/emploi**

L'inadéquation est définie comme l'écart constaté entre les qualifications et les compétences acquises lors de la formation et les qualifications et les compétences exigées pour réaliser diverses tâches. Cette inadéquation est due principalement, selon les enquêtés, à l'inadéquation du profil de sortie avec le poste occupé, au nombre de concepts non étudiés lors de leur formation, au langage technique utilisé et au manque de connaissances managerielles pour gérer certaines situations courantes, ce qui rend le travail compliqué pour eux. Les enquêtés déclarent que, à cause des obstacles cités ci-dessous et afin de ne pas être jugés incompetent, ils se trouvent dans l'embarras de demander des informations auprès de leur supérieur ou de leurs collègues ; ainsi, « pour protéger leur image, les nouveaux salariés hésitent parfois à poser les questions pourtant nécessaires » (Morrison, 1993a)<sup>27</sup>. Les enquêtés précisent que l'adéquation des contenus académiques et les besoins du marché peut être examinée par l'institution de la FSTS en amont de la formation. Pour les entreprises, les enquêtés précisent que parfois, faute d'efficacité du processus de recrutement, ils se trouvent dans cette situation d'inadéquation de la formation au poste occupé. En effet, parfois le candidat ne correspond pas aux besoins de l'entreprise et ne possède pas les compétences exigées par le poste et pourtant, il est recruté. Les enquêtés réclament dans cette situation leur droit à des sessions de formation pour combler leurs lacunes.

#### **3.3.1.2. La transition université/entreprise**

Le monde du travail est largement inconnu de la part des lauréats. La formation et le stage de fin de formation au cours du parcours universitaire sont jugés insuffisants pour préparer l'étudiant ingénieur à affronter le monde de travail. La mise en avant d'une dimension théorique développée au détriment d'un côté pratique, se retrouve dans les propos de 32 enquêtés non intégrés. Aussi, faut-il souligner que le manque de travaux pratiques au niveau de la FSTS est tributaire du matériel technique insuffisant et parfois inexistant. Des critiques sont également adressées au corps enseignant qui, dans la plupart des cas, a une formation générale et non spécialisée, qui pratique une pédagogie verticale ou il n'y a pas lieu à l'échange et à l'expression de l'étudiant et qui dépense des contenus dépassés. Afin de produire des profils adaptés au besoin des entreprises et faciliter leur intégration, les ingénieurs recommandent à la FSTS de se focaliser de plus en plus sur les travaux pratiques, les stages comme moyen de pallier en partie à l'inexpérience des lauréats et sur la formation par alternance. « *Ce va-et-vient entre les deux lieux de formation concourt au développement intellectuel du sujet qui, parce qu'il prend de la distance vis-à-vis du monde qui l'entoure, devient capable de remise en cause, d'opinions personnelles, d'innovations, et contribue à développer son autonomie* » (Poplimont, 2011a)<sup>28</sup>. Mais

---

<sup>27</sup> Morrison E. (1993a), « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes » op. cit.

<sup>28</sup> Poplimont, C., (2011a), « Recherche action et pédagogie de l'alternance : une autre façon de se transformer », *Les cahiers du CERFEE*, n° 29.

aussi ils mettent le doigt sur le manque de suivi, d'accompagnement et de formation de la part de l'entreprise.

### **3.3.1.3. Conditions de travail**

La rémunération, l'horaire du travail, la rareté des ressources et des équipements, l'espace de travail et les normes de travail constituent des obstacles d'intégration des lauréats des FSTS. Ces derniers déclarent que vu l'importance de leur diplôme ne sont pas ou plus disposés à accepter des conditions de travail peu valorisantes ; ce qui freine leur intégration et renforce leur décision de quitter l'entreprise. « *La valeur du diplôme détenu sur le marché de l'emploi pèse sensiblement dans l'intention des recrues à rester ou de quitter l'entreprise. Plus précisément, les recrues les plus diplômées ont tendance à se sentir moins liées à une entreprise, probablement parce qu'elles ont plus d'opportunités d'emploi ailleurs* » (Allen & Meyer, 1990a, 1990b)<sup>29</sup>.

### **3.3.2. Les obstacles liés au groupe de travail**

En addition à l'acquisition du savoir exigée pour l'exécution d'une activité professionnelle, le monde du travail a besoin, d'une part, d'individus capables de bâtir des relations favorisant l'accomplissement du travail dans les meilleures conditions et d'autre part d'individus capables de communiquer avec aisance. Idéalement, pour bâtir de bonnes relations avec leurs homologues, leurs supérieurs hiérarchiques et plus généralement avec les membres d'une organisation les nouveaux embauchés devraient entreprendre des efforts d'intégration sociale. « *La réussite professionnelle d'une personne dépend pour une large part de sa capacité à s'intégrer socialement* » (Reichers, 1987)<sup>30</sup>. Au niveau du relationnel, les enquêtés non intégrés déclarent que le relationnel présentait un handicap pour leur intégration. En effet, la mentalité du groupe, l'absence de confiance, le manque d'engagement, la différence d'âge, le rejet du groupe, l'opposition des valeurs, le manque de partage, le refus d'encadrement et l'égoïsme sont tous des facteurs qui ont rendu difficile leur intégration. Ceci dit, les ingénieurs dévoilent qu'ils ont eux aussi des problèmes énormes au niveau relationnel qui s'est aggravé par la difficulté au niveau de la communication qu'elle soit écrite ou orale. En effet les enquêtés trouvent des difficultés à transmettre un message structuré, à recevoir un message (écoute active), à créer et gérer les échanges, à prendre la parole en public, à gérer le non verbal, à rédiger et synthétiser un écrit. Ainsi, 32 ingénieurs évoquent que les savoirs liés au management, à la communication et à l'apprentissage de langues étrangères ne présentent pas une part importante dans leur parcours universitaire. Ils recommandent à la FSTS de renforcer la compétence communicationnelle et relationnelle chez les futurs lauréats et soulignent que la formation d'ingénieur, telle qu'elle fut dispensée dans la FSTS doit être mise en cause. L'enjeu est de reconsidérer la fonction d'ingénieur. Elle doit passer de sa conception qui porte exclusivement sur des contenus à forte teneur

---

<sup>29</sup> Allen N. J. et Meyer J. P. (1990), «Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation», *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N° 4, p. 847-858.

<sup>30</sup> Reichers A.E. (1987), « An interactionist perspective on newcomer socialization rates», *Academy of Management Review*, vol.12, p.278-287.

technique à une réorientation vers une fonction à dominante managerielle pour éviter l'enfermement dans la spécialisation.

### **3.3.3. Les obstacles liés à l'organisation**

Les obstacles liés à l'organisation sont liés essentiellement à l'ignorance de la structure et de la culture de l'organisation. La présentation de l'entreprise est très importante, c'est un moyen de dire à l'employé qu'il fait désormais partie de l'entreprise. Cependant, les enquêtés déclarent, d'une part que ces obstacles sont aisément gérables car leur curiosité les amène à connaître l'organisation à travers la recherche d'informations de manière informelle grâce à l'appui de collègues lui apportant des informations. D'autre part, ils sollicitent un accompagnement de la part des membres expérimentés afin de faciliter l'apprentissage de l'organisation et développer leur attachement « la connaissance de l'organisation est un facteur qui est moins envisagé comme étant nécessaire à une bonne intégration. Or, la connaissance restreinte de l'organisation favorise l'ambiguïté de rôle qui provoque stress, faible implication et faible attachement à l'organisation.

### **Conclusion**

La problématique de la socialisation organisationnelle des lauréats de la FSTS reste un débat récurrent, qui exige l'ouverture sur le monde professionnel pour concevoir les dispositifs de formation des ingénieurs. Dans cette étude, nous avons tenté d'analyser les démarches du processus de socialisation organisationnelle des ingénieurs et les obstacles rencontrés lors de leur intégration. Pour cela, nous avons interrogé des ingénieurs lauréats de la (FSTS), après leur mise en responsabilité dans leur poste actuel.

L'analyse s'est basée sur le processus de socialisation organisationnelle constituée de trois étapes, la socialisation anticipée, l'intégration et le management de rôle développés par Van Maanon et Schein. Nous nous sommes focalisés sur la phase d'intégration qui stipule l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation : le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel.

Les résultats de cette recherche ont permis de dévoiler au niveau du processus d'apprentissage du domaine travail, que la majorité des ingénieurs connaissent parfaitement leurs tâches et responsabilités ; ils maîtrisent les objectifs et le fonctionnement de leur groupe et connaissent la structure, le fonctionnement et les objectifs de leur organisation. En ce qui concerne le processus d'intériorisation des trois domaines, l'acceptation éprouvée par la majorité des ingénieurs à l'égard de la légitimité des normes, valeurs et objectifs facilite leur intégration.

Par la suite, c'est en mettant en relation les différents obstacles et propositions aux différents domaines du processus de la socialisation organisationnelle que nous pourrions comprendre comment ce processus est perçu par les ingénieurs lauréats de la FSTS dans un contexte expérientiel. Les résultats laissent apparaître que les lauréats de la FSTS sont en majorité intégrés dans leur entreprise. Cependant, les enquêtés qui ont des problèmes d'intégration dévoilent un certain nombre d'obstacles. Surmonter les obstacles liés au domaine du travail nécessite d'agir à deux niveaux : sur l'adéquation

formation-emploi et sur la gestion de la transition université-entreprise. Dans le premier niveau, résoudre l'articulation formation-emploi nécessite d'agir sur le dispositif de formation qui doit être élaborée en cohérence avec le besoin du marché. Dans le second, la gestion de la transition université-entreprise, exige d'axer la formation plus sur les travaux pratiques, les stages et l'alternance.

En lien avec le groupe de travail, outre les compétences techniques, le dispositif de formation en cycle d'ingénieur nécessite inclure des modules d'apprentissage des savoirs comportementaux et des compétences managerielles. A priori, ces modules n'ont rien de particulier en contexte de formation des ingénieurs. Cependant, les exigences actuelles du marché de travail marocain caractérisé par un investissement étranger de plus en plus exigeant rend indispensable l'intégration de ces modules. Au niveau organisationnel, l'enjeu est de plus en plus pesant pour les entreprises, il les met dans l'engagement de remédier aux insuffisances du système éducatif par la mise en place d'un processus de socialisation organisationnelle (formation, accompagnement et suivi).

Dans la perspective de cette recherche et afin d'avoir une vision comparative du processus de socialisation organisationnelle des lauréats de la FSTS, il convient d'élargir la vérification empirique en intégrant les managers et les salariés au sein des entreprises. Leur vision et leurs représentations permettront de cerner avec plus de précision les mécanismes du processus d'intégration. Aussi, peut-on s'attendre à ce que les résultats déduits de cette étude serviront d'ancrage à l'élaboration d'un dispositif de formation du cycle d'ingénierie à la FSTS.

## **Bibliographie**

- Allen N. J. et Meyer J. P. (1990), «Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers *commitment and role orientation*», *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N° 4, p. 847-858.
- Anakwe U. ; Greenhaus, J. (1999), « Effective socialization of employees : A socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11, n°3, p. 315-329.
- Bauer T.N., Morrison, E., & Callister, R. (1998), «Organizational socialization : A review and directions for future research». *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J. et Gardner P.D. (1994), «Organizational Socialization : Its content and consequences», *Journal of Applied Psychology* 79 : 730-743.
- Chatman J.A. (1991), «Matching People and Organizations : Selction and Socialization in Public accounting firms», *Administrative Science Quaterly* 36:459-484.
- Fabre C. (2005), «Décentralisation à la française, critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion», Toulouse : LIRHE - *Unité mixte de recherche CNRS/UT1*.
- Fisher C.D. (1986), «Organizational socialization : An Integrative review», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Holton E.F. (1996), «New Employee Development : A Review and Reconceptualization», *Human Resource Development Quarterly*, 7 (3) : 233-252.
- Kraimer M.L. (1997), « Organizational goals and values: A socialization model », *Human Resource Management Review*, Vol. 7, n°4, p. 425-448
- Lacaze D. 2007, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management & Avenir*. n°14, 24 p.
- Lacaze D. (2001a), « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, Aix-Marseille III (IAE).

- Lacaze D. (2002), «Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser», *Entreprises et Carrières*, n°875.
- Lacaze D., & Perrot S. (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris : Dunod.
- Louis M.R. (1980), «Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings», *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Miller V. et Jablin F. (1991), « Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 92-120.
- Morrison E. (1993a), « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol.36, 557-589.
- Morrison E. (1993b), « A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization », *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, 173-183.
- Morrison E. (1995), « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, November Vol.9, No.2, 131-155.
- Mucchielli R. (2009), *Le travail en équipe*. (11 e édition). Paris : Les Éditions ESF Entreprise Moderne d'édition et Librairie technique.
- Ostroff C. et Kozlowsky S. (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, Vol.45, 849-874.
- Perrot S et 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*, Eska, pp.23-42.
- Perrot S. (2008), «Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise», *M@n@gement*, vol. 11(3), 231-258. doi:10.3917/mana.113.0231.
- Perrot S. (2009), «Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives», *Management international*, 13(4), 115–127.
- Popliment, C., (2011a), « Recherche action et pédagogie de l'alternance : une autre façon de se transformer », *Les cahiers du CERFEE*, n° 29.
- Rapport du haut-commissariat au Plan, 31 mai 2018, *l'adéquation entre formation et emploi au Maroc*.
- Reichers A.E. (1987), « An interactionist perspective on newcomer socialization rates», *Academy of Management Review*, vol.12, p.278-287
- Schein E. (1968), « Organizational Socialization and The Profession of Management», *Industrial Management Review*, Winter, Vol.9, 1-16.
- Schein E. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., 112-127.
- Taormina R. J. (1997), « Organizational socialization: A multi-domain, continuous process model », *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, n°1, p. 29-47.
- Taormina R.J. (2004), « Convergent validation of two measures of organizational socialization », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n°1, p. 76- 94.
- Van Maanen J. (1978), « People processing: Strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 19-36.
- Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), «Toward A Theory of Organizational Socialization», *Research In Organizational Behavior*, vol.1, 209–264.