

Université de Strasbourg

Master 2 : Sciences de l'éducation CFT

Année universitaire : 2023 - 2024



Enquête sur les liens entre formation et intégration chez les salariés en entreprise et dans les milieux professionnels.

Rédigé par :
Sébastien TETARD

Sous la direction de :
Marc TRESTINI, Professeur des universités.

STRASBOURG

2024

ATTESTATION D'AUTHENTICITE

Ce document rempli et signé par l'étudiant(e) doit être inséré dans tous les documents soumis à évaluation, après la page de garde.

Je, soussigné(e) : (nom et prénom) : *TETARD Sébastien*

Etudiant(e) de : *Master 2 Sciences de l'éducation – Parcours Conception, Formation, Technologie (CFT) à l'INSPE de Strasbourg*

- certifie avoir pris connaissance du « Guide du Mémoire » de Master de l'INSPE et en particulier des pages consacrées au plagiat,
- certifie que le document soumis ne comporte aucun texte ou son, aucune image ou vidéo, copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources selon les normes de citation universitaires.

Fait à MUTZIG le 19/08/2024

Signature de l'étudiant(e) :



Tout plagiat réalisé par un étudiant constitue une fraude au sens du décret du 13 juillet 1992 relatif à la procédure disciplinaire dans les Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSSCP). La fraude par plagiat relève de la compétence de la section de discipline de l'Université. En général la sanction infligée aux étudiants qui fraudent par plagiat s'élève à un an d'exclusion de tout établissement d'enseignement supérieur.

Tout passage ou schéma copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources, selon les normes de citation universitaires sera considéré par le jury ou le correcteur comme plagié.

Remerciements

La rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien de nombreuses personnes que je tiens à remercier :

- Mon directeur de mémoire, M.TRESTINI pour son accompagnement et ses conseils aussi bien sur le fond que sur la forme de mon mémoire.
- Mme PAGNANI, pour sa disponibilité et ses recommandations bénéfiques à la construction de mon raisonnement.
- A l'ensemble des personnes qui ont pris le temps de participer à l'enquête.
- Evelyne RIEGER, qui depuis plusieurs années a pris le temps de partager son expérience professionnelle.
- Ma tutrice de stage, Valérie KAUFENSTEIN pour m'avoir permis de participer activement à des problématiques autour de l'intégration en entreprise.
- Mes camarades de promotion, pour nos échanges sur différentes problématiques.
- Aux enseignants et intervenants rencontrés au cours de ce Master en Sciences de l'éducation et de la formation qui ont su développer mon intérêt pour le domaine et sans qui je n'aurais pas pu traiter cette thématique qui me tient à cœur.
- A mon grand-père, qui m'a appris à toujours aller au bout des choses.

Sommaire

1	Introduction	9
1.1	Choix de la thématique de recherche.	9
2	Partie théorique	11
2.1	Contextualisation.....	11
2.1.1	Quelques chiffres sur l'intégration en France	11
2.1.2	La loi et ses liens avec l'intégration en entreprise.....	11
2.1.3	Intégration et formation, des enjeux communs ?	12
2.2	Conceptualisation	15
2.2.1	L'intégration.....	15
2.2.1.1	Qu'est-ce que l'intégration du point de vue de l'entreprise ?	15
2.2.1.2	L'intégration, porte d'entrée dans la vie de l'entreprise	17
2.2.1.3	L'intégration, levier du développement des compétences et du sens au travail	19
2.2.2	La formation	20
2.2.2.1	Le rôle, les formes et les types de formation en entreprise.....	20
2.2.2.2	L'accompagnement par équipe	22
2.2.2.2.1	La montée en compétence par le stage	22
2.2.2.2.2	Les sessions de cours et de formation	22
2.2.2.2.3	L'auto-formation par le numérique	23
2.2.2.2.4	Le transfert de l'apprentissage.....	23
2.2.3	La professionnalisation	25
2.2.3.1	Qu'est-ce que la professionnalisation ?	25
2.2.3.2	Les formes de professionnalisation dans l'organisation	26
2.2.3.2.1	L'accompagnement	26
2.2.3.2.2	L'apprentissage-développement professionnel lié à l'activité	27

2.2.4	La place de l'adulte en tant que sujet apprenant et de l'environnement capacitant 27	
2.2.5	Etat de l'art	28
2.2.5.1	Réflexion sur notre questionnement initial	28
2.2.6	Mise en valeur des effets de la professionnalisation sur l'intégration et la formation (voir figure 4, triangle 1)	31
2.2.7	Mise en valeur des effets de l'appropriation du milieu professionnel sur l'intégration et la formation (voir figure 4, triangle 2).....	32
2.2.8	Une notion centrale transversale aux quatre concepts présentés.....	32
2.2.9	Cadre théorique	33
2.2.9.1	Choix du cadre théorique.....	33
2.2.9.2	Rattachement des facteurs observés aux sources.....	34
2.3	Problématique et hypothèses	35
3	Partie expérimentale	37
3.1	Méthodologie	37
3.1.1	Présentation de la méthodologie de recherche	37
3.1.2	Construction de l'échantillon	37
3.1.2.1	Présentation de l'échantillon.....	37
3.1.2.2	Choix de l'échantillon.....	39
3.1.2.3	Présentation des conditions de passation de l'enquête.....	41
3.1.3	Objets de l'étude, indicateurs et outils de mesure.....	42
3.1.3.1	Présentation des 4 sources observées et de leurs indicateurs.....	42
3.1.3.2	Présentation des catégories ajoutées et de leurs indicateurs suite à l'analyse thématique.....	43
3.1.4	Choix des outils.....	44
3.1.4.1	Choix de l'entretien semi-directif.....	44
3.1.4.2	Conception du guide d'entretien (1 ^{ère} partie, voir annexe 1).....	45
3.1.4.3	Conception du guide d'entretien (2 ^e partie, voir annexe 1).....	45

3.1.4.4	Conception de l'échelle de sentiment d'efficacité personnelle au travail...	46
3.1.5	Limites de la recherche	46
3.1.6	Présentation des résultats	47
3.1.6.1	Résultats sur l'ensemble de l'échantillon.	48
3.1.6.2	Résultats par groupe d'âge.....	58
3.1.6.2.1	Les jeunes adultes.....	58
3.1.6.2.2	Les adultes.....	59
3.1.6.2.3	Les seniors.....	60
3.1.6.3	Résultats par ancienneté.....	61
3.1.6.3.1	Les récemment intégrés (moins d'1 an d'expérience).....	61
3.1.6.3.2	Les « entre 1 et 5 ans d'expérience ».....	61
3.1.6.3.3	Les « plus de 5 ans d'expérience ».....	62
3.1.6.4	Résultats par corps de métier.....	63
3.2	Discussion et conclusion	65
3.2.1	Retour sur l'hypothèse 1 :	65
3.2.2	Retour sur l'hypothèse 2 :	65
3.2.3	Retour sur l'hypothèse 3 :	65
3.2.4	Retour sur l'hypothèse 4 :	66
3.2.5	Conclusion.....	66
3.3	Ouvertures	67
4	Bibliographie.....	70
5	Annexes :.....	76
5.1	Annexe 1 : Grille d'entretien.....	76
5.2	Annexe 2 : Composition de l'échantillon.....	77
5.3	Annexe 3 : Questionnaire sur le sentiment d'efficacité personnelle sur l'intégration dans le milieu professionnel	77
5.4	Annexe 4 : Citations de témoignages selon les 8 catégories.....	77

5.5	Annexe 5 : Tableau de résultats (global et par catégorie) du questionnaire SEP.....	77
5.6	Annexe 6 : Schéma de raisonnement après réflexion.....	78

Liste des figures

Figure 1.	<i>Courbes de l'évolution de l'efficacité selon les phases (Peretti, 2008).</i>	16
Figure 2.	<i>Synthèse des besoins exprimés par les salariés (issue de Thomas & Micheau-Thomazeau 2018).</i>	18
Figure 3.	<i>Schéma de notre questionnement initial.</i>	29
Figure 4.	<i>Schéma du raisonnement intermédiaire représentant les interactions entre concepts.</i>	31
Figure 5.	<i>Représentation schématique de la différence entre attentes en matière d'efficacité et attentes en matière de résultats (repris et adapté de Bandura, 1977).</i>	34
Figure 6.	<i>Schéma du raisonnement lié à la problématique.</i>	36
Figure 7.	<i>Diagrammes circulaires sur la répartition par genre et par catégorie d'âge de l'échantillon.</i>	39
Figure 8.	<i>Diagrammes circulaires sur la répartition par ancienneté et par corps de métier de l'échantillon.</i>	39

Liste des tableaux

Tableau 1.	<i>Principaux facteurs favorisant le transfert des apprentissages. (Issu de Roussel, 2017 et identifiés par Grossman et Salas, 2011).</i>	24
Tableau 2.	<i>Catégories, descripteurs et indicateurs initiaux.</i>	42
Tableau 3.	<i>Catégories, descripteurs et indicateurs ajoutés.</i>	44
Tableau 4.	<i>Médiane des résultats des jeunes adultes (voir annexe 5, onglet âge).</i>	58
Tableau 5.	<i>Médiane des résultats des adultes (voir annexe 5, onglet âge).</i>	59
Tableau 6.	<i>Médiane des résultats seniors (voir annexe 5, onglet âge).</i>	60
Tableau 7.	<i>Médiane des résultats -d'1 an (voir annexe 5, onglet ancienneté).</i>	61
Tableau 8.	<i>Médiane des résultats 1 à 5 ans (voir annexe 5, onglet ancienneté).</i>	61
Tableau 9.	<i>Médiane des résultats + de 5 ans (voir annexe 5, onglet ancienneté).</i>	62
Tableau 10.	<i>Somme des médianes par catégorie et par corps de métier (voir annexe 5, onglet corps de métier).</i>	63

Liste des abréviations :

SEP : sentiment d'efficacité personnelle.

Liste des sigles :

CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

SIRH : Système d'information pour les ressources humaines.

1 Introduction

1.1 Choix de la thématique de recherche.

Ce mémoire de recherche porte sur les liens entre l'intégration et la formation en entreprise lors de l'arrivée d'un nouveau salarié dans son nouvel environnement professionnel. Ce sujet m'est venu à l'esprit suite à mon parcours professionnel. J'ai travaillé dans les domaines de l'eau et de l'environnement, des ressources humaines et de la formation aussi bien sur le terrain, qu'en bureau d'études, qu'en laboratoire. J'ai donc moi-même vécu différents types d'intégration qui ont eu des effets positifs ou négatifs sur mes expériences professionnelles. De même, j'ai pu me rendre compte qu'elles n'ont pas forcément le même impact ou la même forme selon le métier exercé. Il m'a été plus facile de comprendre le fonctionnement d'un logiciel de système d'information pour les ressources humaines (SIRH) que de réaliser une mesure du taux de chlorophylles d'un échantillon d'eau prélevé sans entraînement préalable. Là où le logiciel SIRH est relativement intuitif et comprend des similitudes avec d'autres programmes, manipuler du matériel de laboratoire sans indication ou formation préalable a été à la fois plus stressant d'un point de vue humain mais également pénalisant d'un point de vue de la qualité du travail produit. Mes formations scolaires puis universitaires m'ont toujours aidées dans mes prises de poste, mais je n'irai pas jusqu'à dire qu'elles étaient suffisantes pour que je sois efficace. Elles m'ont également amené à collaborer avec des profils divers et variés : chercheurs d'emploi, contractuels, fondateurs de start-up, ouvriers, techniciens, ingénieurs, chercheurs... sans jamais prendre conscience du rôle que joue la première étape majeure de l'arrivée en entreprise. Outre l'aspect technique de la formation liée à l'intégration en entreprise, j'ai souvent été formé par un collègue ou reçu des protocoles à suivre. Cela a été une première étape qui m'a permis d'échanger avec des collègues et de comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Ce n'est qu'à l'issue de ma première année en Master Ingénierie de la Formation et des Compétences que j'ai commencé à entrevoir le domaine d'action de l'ingénierie de formation, notamment au travers de l'article de Bertrand Schwartz sur les jeunes, l'insertion et l'emploi. Lors de ma deuxième année de Master, j'ai choisi de me réorienter vers le cursus Conception, Formation et Technologie suite à mon intérêt pour l'ingénierie pédagogique, plus précisément la compréhension des besoins des apprenants en formation. Mon sujet se trouve donc au croisement entre l'ingénierie de formation et pédagogique.

J'ai choisi de me pencher sur ce sujet afin d'expliquer l'origine des effets positifs et négatifs ressentis par le collaborateur à l'issue de cette période. Il ne sera pas question ici de mettre en évidence les conséquences d'une intégration échouée mais justement de comprendre quel élément, manquant ou présent, a impacté la vie du nouveau collaborateur. Cette étude s'intéressera aux différents corps de métier, niveaux de qualification et à toutes les catégories d'âge afin d'être la plus exhaustive possible. Cette exhaustivité est très importante pour moi car, de par mon expérience de recruteur en intérim puis en cabinet cadre, j'ai pu observer que les métiers plus techniques sont souvent plus à risques si l'intégration est absente ou mal réalisée. Les conséquences allant du simple accident de travail au décès au poste. Deux thématiques principales seront donc présentes dans mon travail de recherche :

- Une thématique de ressources humaines et de management centrée sur la gestion des ressources humaines, notamment au travers du plan des compétences et de l'adaptation au poste de travail.
- Une thématique liée aux sciences de l'éducation autour de l'importance même de la formation dans le processus d'intégration.

Afin d'obtenir la meilleure vision globale me permettant de réaliser une analyse exhaustive, j'essaierai d'élargir ma thématique en explorant les domaines proches. Je ne me limiterai donc pas aux deux seules thématiques présentées plus haut. En parallèle de cette étude, j'étais stagiaire dans l'entreprise Hager Group à Obernai. Mes missions comprenaient notamment :

- La réalisation de contenus pédagogiques liés à un module numérique appelé « *Essentials* » sur le *onboarding*. Ce dernier est accessible au collaborateur via le compte intranet de l'entreprise. Il lui permet principalement d'acquérir la connaissance du groupe, de comprendre les valeurs et les produits ainsi que de se former aux bonnes pratiques en termes de sécurité numérique et physique. Il comprend des modules obligatoires.
- L'organisation de la journée d'intégration. Destinée aux collaborateurs à contrat à durée indéterminée ayant au moins 6 mois d'ancienneté. Elle permet aux salariés des filières des différents pays de se retrouver à Obernai pour faciliter leur intégration sociale et renforcer leur sentiment d'appartenance à la « famille » Hager. Les participants vont ainsi pouvoir visiter le site, échanger et rencontrer leurs collègues mais aussi participer à une activité de cohésion qui les amènera à résoudre une énigme avec pour thème l'histoire et les valeurs d'Hager.

J'ai souhaité mentionner cette expérience dans mon introduction car elle m'a permis d'adopter une posture d'observateur et de critique par rapport à mes propres recherches. J'ai pu échanger et accéder aux retours d'expérience de mes collègues pendant et après leur journée d'accueil. Bien que mon étude ne se soit pas déroulée dans l'entreprise, cette observation m'a conforté dans l'importance de ma thématique.

2 Partie théorique

2.1 Contextualisation

2.1.1 Quelques chiffres sur l'intégration en France

Selon un groupement d'études et de sondages issus de Cadremploi, Workelo, Go2nextlevels et OfficeVibe entre 2017 et 2019, 82% des entreprises en France ne se sentent pas prêtes à intégrer un salarié le jour de son arrivée et 65% d'entre elles ne disposent pas de processus d'intégration. On notera qu'un collaborateur sur cinq quitte l'entreprise au bout d'un mois et qu'un collaborateur sur deux souhaite quitter l'entreprise avant la fin de la période d'essai. D'un point de vue pécuniaire, une intégration ratée coûte 7000€ à l'entreprise. Si l'on prend en considération le fait qu'un nouveau collaborateur aura besoin de 6 à 8 mois pour être opérationnel, l'intégration représente également un enjeu temporel important. En cas d'échec, il faudra procéder à un nouveau recrutement et à une nouvelle formation.

En conclusion, le processus d'intégration n'est pas à négliger car il coûte du temps et de l'argent à l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. A l'inverse, une intégration réussie réduit les chances de démission la première année et augmente les chances que le salarié soit toujours présent dans l'entreprise trois ans plus tard. L'intégration représente donc une politique de fidélisation pour l'entreprise, lui permettant de retenir les compétences dont elle a besoin pour fonctionner.

2.1.2 La loi et ses liens avec l'intégration en entreprise

L'étude de Cadremploi met en évidence le fait que toutes les entreprises ne sont pas égales dans leur approche de l'intégration. Il existerait donc trois possibilités : l'entreprise dispose d'un dispositif d'intégration adapté, l'entreprise ne dispose pas d'un dispositif d'intégration adapté, l'entreprise ne dispose pas de dispositif d'intégration. Malgré la possible absence du dispositif d'intégration, l'employeur est tenu par la loi L. 6321-1 du Code du travail de former le salarié à son poste de travail et sur les règles de sécurité. La présence d'une formation lors de l'arrivée du collaborateur est donc un droit assuré d'après le ministère du travail, de la santé et des

solidarités au travers du plan de développement des compétences. Ce dernier : « recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés. La notion d'action de formation est simplifiée ... : l'action de formation est un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. ». Le plan de développement des compétences pourrait donc être vu comme une intégration obligatoire au poste de travail au travers de formations dispensées par l'employeur.

2.1.3 Intégration et formation, des enjeux communs ?

Selon la définition de Brillet *et al.* (2016), la formation serait au cœur même de l'intégration alors que cette dernière comporte elle-même des enjeux qui lui sont propres d'après Lacaze (2007), aussi bien au niveau de l'entreprise que de l'employé. En arrivant en entreprise, le salarié a des attentes et des besoins, en compétences et sociaux, qui peuvent être satisfaits par un programme de formation. Logiquement, le parcours d'intégration propose toujours une formation adaptée aux besoins et aux missions du collaborateur recruté. Même si le parcours d'intégration n'existe pas, l'employeur a pour obligation de veiller à la sécurité des employés sur leur lieu de travail et de leur dispenser à minima une formation sur la sécurité, voire plus étendue si elle dispose de certaines certifications comme l'ISO 9001. Cette dernière a notamment pour vocation de s'assurer des compétences et de la sensibilisation des employés ainsi que de la bonne communication et de la vérification des informations documentées.

L'intégration, qui a donc plusieurs objectifs pour l'entreprise et le salarié, pourrait voir sa réussite conditionnée par le bon déroulement de la formation suivie. A l'inverse, même si le salarié ne suit pas un parcours d'intégration, se pourrait-il que le programme de formation lui permette de s'intégrer dans l'entreprise ? Est-ce que l'intégration sans formation serait suffisante à elle-même pour permettre au salarié de travailler dans de bonnes conditions ?

Cette question est d'autant plus importante qu'elle représente un double enjeu socio-économique. On peut par exemple lire en gros titre du journal *Le Monde* paru le 6 février que : « les accidents mortels sont deux fois plus fréquents chez les intérimaires, moins bien formés et davantage sous pression à cause de la précarité... ». En termes de chiffres, cela représente 738 accidents du travail mortels en 2022 dans le secteur privé. Jules Thomas, l'auteur de l'article du 6 février, précise que le passage fréquent d'un métier à l'autre engendre un changement fréquent d'entreprise ce qui entraîne une baisse de la qualité des formations. Il ajoute que pour les intérimaires « dénoncer un manquement à la sécurité, c'est le risque de ne plus être rappelés pour une prochaine mission. ». Dans le monde de l'intérim, il semblerait donc

que l'absence d'intégration pour les contrats courts et la présence de formations insuffisantes aient des conséquences mortelles.

L'intégration et la formation sont d'autant plus importants dans les milieux de l'industrie, du BTP ou de l'agriculture. On peut lire, dans l'article de Thibaud Métais dans Le Monde le 08 février 2024, que « les accidents liés à l'utilisation de machines comptent parmi les plus graves et les plus mortels. ». Il y décrit notamment le sentiment d'insécurité et de danger ressenti par les employés face à des machines dangereuses et une pression continue pour atteindre les objectifs de rendement fixés.

Il apparaît donc que les impacts d'une mauvaise intégration ne sont pas seulement observables au niveau de l'entreprise mais également au niveau humain. Toujours d'après Le Monde, un ouvrier a ainsi cinq fois plus de risques de perdre la vie sur son lieu de travail qu'un cadre. Cette problématique concerne d'autant plus les jeunes de moins de 25 ans qui ont besoin de ce processus d'intégration et de formation en vue d'occuper leur premier poste. Jules Thomas écrit dans son article du 9 janvier en reprenant les chiffres du plan pour la prévention des accidents du travail graves et mortels : « L'inexpérience de ces jeunes, quand elle n'est pas compensée par un accompagnement renforcé, explique en partie cette surmortalité. Quelque 15% des accidents graves et mortels surviennent au cours des trois premiers mois suivant l'embauche, et plus de la moitié des salariés de moins de 25 ans morts au travail avaient moins d'un an d'ancienneté dans le poste. ». D'après une enquête du Centre d'études et de recherche sur les qualifications publiée en 2020 et une publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Rosankis & Duval, 2024) : « 59% des jeunes sortant de la voie professionnelle sont exposés à des risques de blessures ou d'accidents... 42% déclarent ne pas avoir reçu de formation ou d'information sur la santé et la sécurité à l'arrivée sur leur poste de travail. ». L'absence de formation lors de l'intégration au poste peut donc avoir des conséquences néfastes sur la santé des jeunes embauchés.

Du côté des seniors, une enquête IPSOS réalisée en 2022 révèle que ceux-ci ont de fortes appréhensions liées à l'intégration en entreprise :

- 32% ont peur de ne pas réussir à s'intégrer dans une équipe plus jeune.
- 34% des seniors craignent de ne pas être capables de s'adapter aux nouvelles technologies.

Ces deux inquiétudes sont également les deux plus importantes partagées par 35% des recruteurs. L'intégration et la formation ont donc également des enjeux d'adaptation et d'évolution au niveau des compétences mais également au niveau culturel lors de la présence d'équipes intergénérationnelles. La place du travail dans la vie quotidienne représente également une différence majeure dans la vie des différentes générations. Selon Préel (2000), « En un siècle, le travail s'est donc métamorphosé. Au point que l'on peut s'interroger sur la capacité qu'ont les générations à transmettre leurs expériences. ». Il précise également que là où les anciennes générations accordaient une place centrale au travail et à la hiérarchie, les nouvelles générations se rapprochent plus d'une pensée individualiste proche du « chacun pour soi ». Le salarié de la nouvelle génération ne rejoint pas une entreprise pour contribuer à sa croissance mais pour l'utiliser sans s'y insérer. L'individualisme ne mène pourtant pas à un isolement mais à une recherche de nouveaux cadres relationnels et de réseaux (*ibid.*). Les baby-boomers, nés entre 1946 et 1966 partagent des valeurs telles que l'optimisme, l'esprit d'équipe et l'engagement (Zemke *et al.*, 2000 cités dans Brillet *et al.*, 2013). La génération X, née entre 1967 et 1978 a davantage besoin d'indépendance, d'autonomie et fait preuve d'une plus faible loyauté envers leurs organisations (Saba, 2009, cité dans Brillet *et al.*, 2013). Quant à la génération Y, née entre 1979 et 1994, elle a plus de difficulté à se projeter sur le long terme. Elle partage un sentiment d'appartenance à l'entreprise encore plus faible que celui de la génération X et développe un attrait pour la technologie avec laquelle elle a grandi (Yeaton, 2008, cité dans Brillet *et al.*, 2013). Ainsi, des besoins bien distincts pourraient définir ce qu'attendent les différentes générations de leur intégration en entreprise. Selon Brillet *et al.* (2013), l'effet de génération serait moins important que l'effet générationnel dans certains cas. « L'appartenance à un groupe d'individus très qualifiés, généralement cadres, semble avoir plus d'influence que l'appartenance à une génération. » (*ibid.*).

Adaptation, appartenance, fidélisation, génération, performance, rentabilité, sécurité voire survie... les enjeux liés à l'intégration et la formation sont donc multiples. Ils sont vitaux, aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés, jeunes et plus âgés, cadres, techniciens et ouvriers.

2.2 Conceptualisation

2.2.1 L'intégration

2.2.1.1 Qu'est-ce que l'intégration du point de vue de l'entreprise ?

Aussi appelé *onboarding* ou socialisation organisationnelle en psychologie organisationnelle, l'intégration est un outil qui permet à l'entreprise de développer sa marque employeur, c'est-à-dire de créer une image attractive et dynamique de son univers auprès des candidats et des futurs clients mais également de promouvoir ses valeurs de travail. En pratique, elle arrive une fois l'étape de recrutement achevée et peut prendre plusieurs formes allant de la simple journée d'accueil où, après avoir rencontré l'équipe, le nouvel arrivant sera intégré au suivi d'un programme échelonné sur plusieurs semaines incluant la présentation des missions, la rencontre de l'équipe de travail, un échange avec les responsables hiérarchiques, la visite des différents services de l'entreprise. En résumé, l'intégration se découpe en deux niveaux d'accueil, au niveau de la société et au niveau « atelier » (Peretti, 2008).

L'entreprise a quatre principaux objectifs (Moulette *et al.* 2019) :

- Communiquer pour développer sa marque employeur et pour créer de l'attractivité.
- Fidéliser les nouveaux arrivants grâce au sentiment d'appartenance.
- Créer et développer des réseaux intra-entreprises pour rapprocher les collaborateurs.
- Faciliter la prise de poste grâce aux formations.

Les objectifs de l'entreprise se décomposent donc en deux grandes thématiques : maîtriser son image de marque à l'extérieur de l'entreprise et gérer le fonctionnement et la collaboration de ses effectifs de manière efficace en interne. Pour ce faire, l'intégration doit être gérée au travers d'actions. La réalisation d'une journée d'accueil et de déjeuners informels viendra soutenir le processus de socialisation. La mise à disposition de kit d'intégration, la participation à des séminaires d'intégration et la prise en compte de *feedbacks* (rapport d'étonnement, ressenti sur l'intégration vécue) viendront renforcer le sentiment d'appartenance et la reconnaissance du collaborateur (*ibid.*).

Selon Lacaze et Perrot (2010), « l'intégration est un processus complexe et long, qui s'étale sur plusieurs mois voire plusieurs années ». Cela peut laisser entendre que :

- Les besoins individuels des collaborateurs ne seraient pas les mêmes. Certains pourraient avoir besoin de plus de temps pour être efficaces à leurs postes ou s'intégrer dans leur équipe de travail.
- Selon la fonction occupée le temps d'adaptation au poste ne serait pas le même. Un cadre devant gérer de multiples équipes et maîtriser leurs outils afin d'effectuer un suivi efficace aura donc des missions plus complexes.
- Le nouvel arrivant n'est pas suffisamment disponible pour suivre le programme d'intégration ou qu'à l'inverse, la personne en charge de le former ou de l'intégrer ne soit pas disponible pour l'intégrer.

Peretti (2008) ajoute que la personne recrutée passe successivement par trois phases (figure 1) :

- Une phase d'information durant laquelle la personne recrutée prend connaissance de ses missions et rencontre son équipe. Son efficacité est considérée comme faible.
- Une phase d'apprentissage du métier, pendant laquelle le nouvel arrivant débute la réalisation de ses missions et se finit une fois qu'il est capable de les accomplir sans aide.
- Une phase d'apport personnel à l'entreprise au cours de laquelle le nouvel employé est capable d'apporter un regard critique sur son travail et rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.

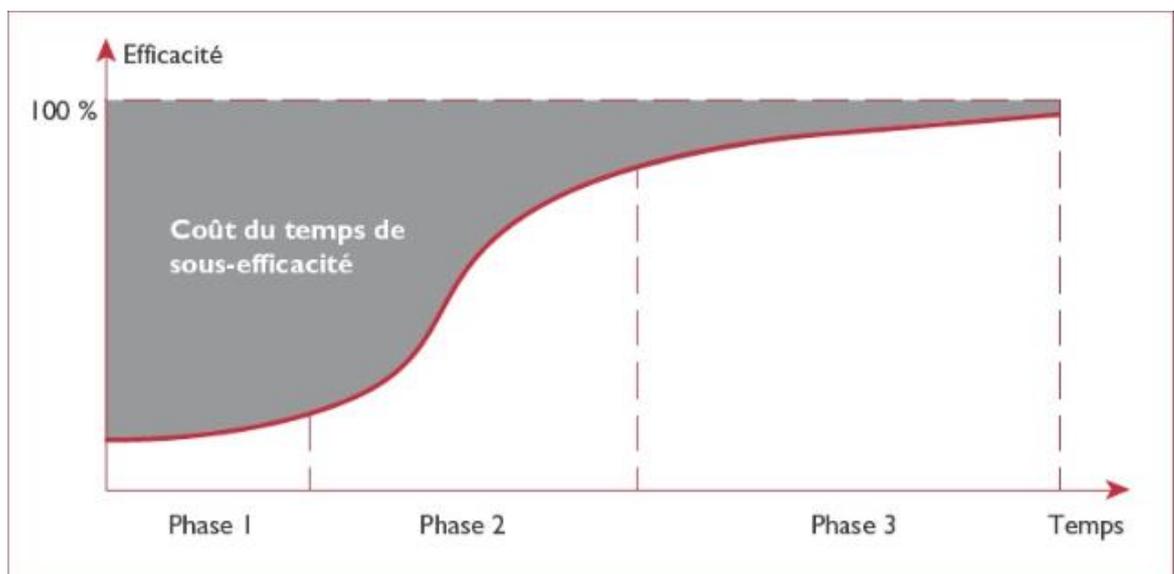


Figure 1. Courbe de l'évolution de l'efficacité selon les phases (Peretti, 2008).

On peut observer trois phases successives sur la figure 1, le nouvel arrivant engendre des coûts à l'entreprise en raison de son manque d'efficacité ou des erreurs commises appelés coûts d'adaptation. L'entreprise a donc tout intérêt à accompagner et faciliter au possible l'intégration

de tout nouvel employé, sous peine de voir les coûts d'adaptation augmenter avec la durée de chaque phase. De plus, en cas d'intégration ratée et de départ de l'entreprise, ses coûts devront être encore une fois alloués au nouveau candidat retenu. L'intégration ratée engendre donc des coûts liés à la capacité du nouvel arrivant à s'adapter à son poste mais également des frais de recrutement. Ceux-ci comprenant : les coûts correspondants au temps passé sur le dossier par les divers acteurs, les coûts correspondant aux frais directs facturés et aux frais de fonctionnement administratifs (*ibid.*). L'*onboarding* doit aussi développer le bien-être et la valorisation du nouvel arrivant de manière à renforcer son engagement et sa capacité à se projeter et à s'épanouir dans l'entreprise. Outre ces aspects, Lacaze (2007) déclare : « Les départs en retraite massifs des seniors encouragent les recrutements de personnes issues de la jeune génération.... Les pratiques traditionnelles de fidélisation nécessitent d'être adaptées pour éviter une pénurie de compétences. ». Ainsi, l'intégration dépasse le cadre de la rentabilité pour s'inscrire dans une optique de maintien des compétences au travers de la fidélisation et d'adaptation générationnelle. La culture et les pratiques des anciennes générations diffèrent de celles des nouvelles générations à tel point qu'aujourd'hui, un actif est amené à changer de poste quatre à cinq fois au cours de sa vie professionnelle selon l'INSEE.

D'un autre côté, Brillet *et al.* (2016) ajoutent : « L'intégration serait perçue par les nouvelles recrues, comme un dispositif de GRH aux multiples signaux : bénéfique de formations, développement de l'écoute, partage intergénérationnel des connaissances, transfert de compétences, facilité d'apprentissage, meilleure socialisation, etc. ». La formation joue donc un rôle majeur dans le processus d'intégration par sa capacité à répondre aux attentes des collaborateurs aussi bien sur les aspects compétences que socialisation. Il s'agirait donc, théoriquement, d'un dispositif bénéfique pour l'employé et pour l'entreprise qui pourrait briser certaines barrières sociales, comme la différence de génération.

2.2.1.2 L'intégration, porte d'entrée dans la vie de l'entreprise

L'intégration est très souvent liée au concept de socialisation organisationnelle défini comme « l'apprentissage des ficelles » selon les premiers travaux de Schein (1968) (cité dans Moulette *et al.*, 2019). Selon Lacaze (2007) : « L'intégration correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation... Cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle. ». Lacaze et Perrot (2010) vont compléter cette définition : « L'intégration est l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel articulé autour des trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel) ». Hulin (2007)

ajoute que l'intégration est : « une étape clé étant donné qu'elle a pour finalité la réalisation du travail par le nouveau salarié, l'intégration de la culture de l'organisation et l'évolution de l'identité professionnelle des individus concernés ».

Moulette *et al.* (2019) exposent de manière concrète les quatre actions effectuées par un nouveau collaborateur cherchant à réussir son intégration :

- Apprendre les missions et procédures à effectuer à son poste.
- Rencontrer son équipe et ses supérieurs hiérarchiques tout en apprenant à fonctionner avec eux.
- Comprendre son rôle et ses responsabilités dans l'entreprise.
- Découvrir les valeurs et la culture de l'entreprise et y adhérer ou non.

Thomas & Micheau-Thomazeau (2018), présentent une synthèse des besoins du nouveau collaborateur pour favoriser une intégration réussie.

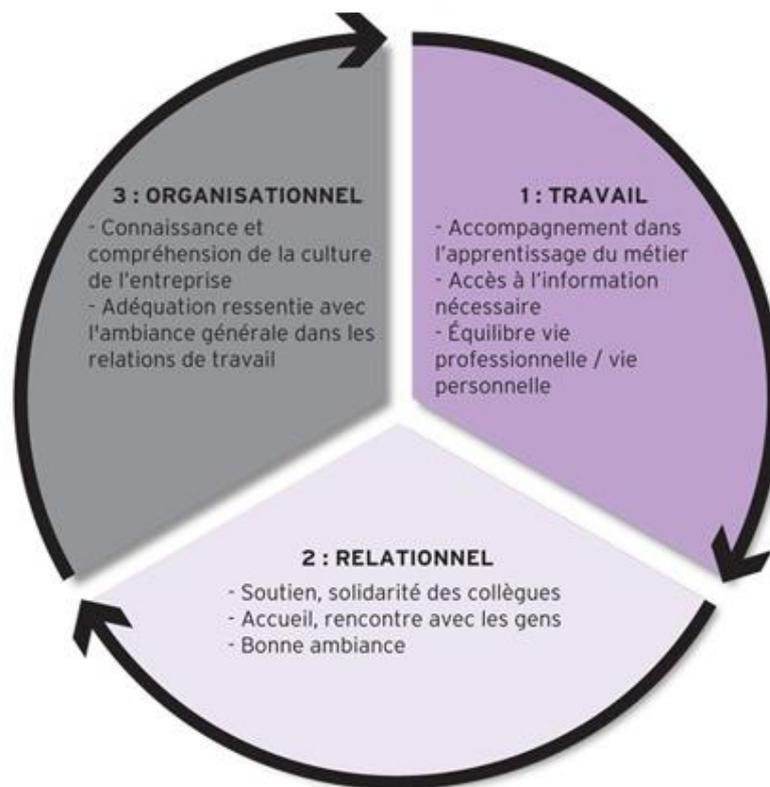


Figure 2. Synthèse des besoins exprimés par les salariés (issue de Thomas & Micheau-Thomazeau 2018).

On observe ainsi trois grands axes importants pour le nouvel arrivant :

- L'efficacité au poste de travail.
- L'intégration dans l'équipe.
- L'appartenance à l'entreprise.

Comme le montre la figure 2, c'est en reconnaissant et déployant des dispositifs adaptés aux besoins mais aussi aux contraintes vécues par le nouveau collaborateur dès son arrivée que celui-ci pourra se sentir intégré. C'est-à-dire qu'il pourra plus aisément se sentir compétent dans ses tâches, à l'aise dans des relations avec ses collègues et débiter le processus d'appropriation de la culture et des valeurs de l'entreprise. Il est important de noter que le parcours d'intégration ne peut pas garantir une intégration réussie. Si le nouvel arrivant n'arrive pas à se stabiliser puis à évoluer dans l'ensemble de ses besoins liés au travail, au relationnel et à l'organisationnel, celui-ci risque de démissionner. L'étape du recrutement est donc fondamentale au succès de l'intégration. Si celle-ci n'a pas présenté de manière honnête et transparente les conditions de vie au sein de l'entreprise, la perception du collaborateur sera faussée et ses besoins inassouvis.

2.2.1.3 L'intégration, levier du développement des compétences et du sens au travail

Dans son ouvrage sur « La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux arrivants (2016) », Garcia évoque l'existence de deux types de compétences que le travailleur peut développer : «

- La compétence individuelle, rattachée à une personne.
- La compétence collective, rattachée à un collectif de travail ou à une équipe et qui résulte de la combinaison des compétences individuelles. »

Hormis le développement de compétences individuelles, Lacaze et Garcia renforcent l'importance de la socialisation avec l'équipe dans le développement de compétences collectives et ainsi de son efficacité. A ce sujet, Brillet *et al.* (2016) étudient les formes d'interaction à l'œuvre avec le nouvel embauché au cours de sa période d'intégration. Il en observe ainsi deux formes : la recherche d'information et le partage d'information. Il conclut dans son étude que la gestion des compétences collectives pour un public non-cadre en période d'intégration est d'autant plus positive si quatre facteurs sont réunis :

- Des conditions de travail optimum (qualité des relations humaines et ambiance de travail).

- Un transfert du savoir qui génère du sens aux actions effectuées.
- Un processus d'intégration encadré à échéances régulières.
- Un processus d'intégration qui suscite des interactions entre les nouveaux arrivants et les autres membres de l'équipe.

Ces quatre paramètres soulignent l'importance que prennent la place de l'équipe dans la montée en compétences et dans l'accueil du nouvel arrivant ainsi que dans la construction de sens au travail. Il existe un autre paramètre qui permet à une équipe de fonctionner mais également à l'entreprise de fidéliser ses employés. Il s'agit des valeurs portées par l'employeur, c'est-à-dire le sens que donne l'entreprise au travail réalisé. Sovet (2019) identifie ainsi le sens du travail au travers de huit dimensions issues du modèle de Morin (2003) : éthique, autonomie, soutien, utilité, apprentissage, reconnaissance, relations et plaisir. Il aborde également le concept pluridimensionnel de travail signifiant autour de quatre axes :

- Importance et but positif.
- Sources du travail signifiant.
- Correspondance entre l'individu et l'environnement de travail.
- Sentiment d'épanouissement et de réalisation de soi.

Un dispositif d'intégration représente également une protection contre l'obsolescence des compétences en entreprise (Garcia et *al.*, 2020). Une compétence collective émerge de la mise en commun des compétences des collaborateurs (à l'échelle de l'individu) et de la mobilisation de compétences stratégiques. Les échanges informels permettent le partage de savoirs, d'expérience et de gestions des difficultés. Cependant, l'efficacité de cette compétence collective reste conditionnée par la gestion organisationnelle de la compétence (créer et organiser des situations d'apprentissage) et des facteurs personnels (capacité à évoluer et accepter le changement).

2.2.2 La formation

2.2.2.1 Le rôle, les formes et les types de formation en entreprise

La formation en entreprise désigne à la base : « l'ensemble des dispositifs formels qu'une entreprise utilise pour faciliter l'apprentissage des connaissances, aptitudes et comportements nécessaires à l'exercice de la tâche » (Feldman, 1989 cité dans Delobbe & Vandenberghe, 2001). La définition s'est élargie pour englober des supports multimédias d'auto-apprentissage, diverses formes d'accompagnement individuelles ou des dispositifs de formation en situation de travail (Delobbe & Vandenberghe, 2001). L'apprentissage d'un nouvel arrivant peut donc

être assuré par différents acteurs et sous différentes formes (Bordes, 2012 cité dans Berry et Garcia, 2016) :

- Au travers de l'éducation formelle qui désigne les lieux et processus conçus pour l'apprentissage avec pour objectif d'obtenir un diplôme (ex : école et formation des adultes).
- Par l'éducation non-formelle (pas toujours diplômante), dispositifs structurés mais dont les contenus et l'objectif final différent de ceux de l'école traditionnelle (ex : éducation populaire ou religieuse).
- Grâce à l'éducation informelle caractérisée par un processus d'apprentissage en situations non-conçues pour l'éducation (ex : vie quotidienne, échanges en famille ou entre collègues).

L'éducation informelle occupe une place d'autant plus importante qu'elle peut être déployée par les entreprises cherchant à mettre en place une organisation qualifiante (Zarifian, 2009). L'acquisition de compétences peut être facilitée par un traitement évènementiel de l'activité où l'évènement est traité comme une capacité d'apprentissage autour d'un temps d'échange. Cette communication autour de l'évènement permettra la création d'un langage commun. Par la suite, si les employés peuvent comprendre et communiquer autour des compétences requises au bon fonctionnement de la production, ils seront à même de développer une capacité d'implication puis de projection dans l'entreprise. Ce nouveau modèle d'organisation offrirait ainsi une alternative au taylorisme appelée « économie de l'apprentissage » (*ibid.*).

De son côté, Boudabbous (2007) identifie trois objectifs à la formation :

- La satisfaction, l'intégration et la motivation des collaborateurs comme moteur de l'évolution au sein de l'entreprise.
- L'amélioration de la productivité afin de promouvoir la compétitivité de l'entreprise sur le marché économique.
- L'adaptation des collaborateurs aux changements des savoirs et savoir-faire.

Le besoin en formation peut provenir soit du salarié, soit de sa hiérarchie. La formation est donc une solution pour répondre à un besoin concret lié aux trois objectifs mentionnés ci-dessus tel que :

- L'adaptation ou le perfectionnement aux missions liées au poste de travail.
- L'obtention d'une promotion ou d'une qualification plus élevée.

- La reconversion suite à la suppression d'un poste ou la prévention suite à une éventuelle restructuration de l'entreprise.

2.2.2.2 L'accompagnement par équipe

Le nouvel arrivant peut bénéficier de l'accompagnement de son équipe, lors d'un parcours établi dans lequel il sera accompagné par une ou plusieurs personnes plus expérimentées. Le *mentoring* ou tutorat permet ainsi de favoriser l'intégration du nouvel arrivant par la création de lien entre le tuteur et le stagiaire tout en accompagnant la montée en compétences de ce dernier. D'après Ragins (2000), le mentorat n'est efficace que lorsque la relation stagiaire-formateur est considérée comme positives par les deux individus et que le formateur dispose de réelles compétences pédagogiques. Dans le cas d'une relation stagiaire-formateur négative, la relation donne des résultats plus négatifs que l'absence de mentorat.

2.2.2.2.1 La montée en compétence par le stage

Dans le cadre d'un stage, la montée en compétences se fait au travers de la réalisation et de la répétition des missions. Il permet également à l'apprenant de collaborer avec ses collaborateurs ou services proches. Cette méthode est utilisée par les entreprises pour bénéficier d'une productivité immédiate du nouvel embauché (Banville, 2011 cité dans Morris 2013). La mise en place de l'apprentissage en situation de travail (AST) puis de la formation en situation de travail (AFEST) suite à la loi du 5 septembre 2018 met en avant l'importance de mettre en place pour accompagner les mutations organisationnelles et de compétences du côté des entreprises. Du côté des apprenants, elles offrent des situations concrètes mêlant activités, ressources et interactions sociales contribuant au processus d'apprentissage (Bourgeois & Enlart, 2017).

2.2.2.2.2 Les sessions de cours et de formation

Des sessions de cours peuvent être organisées par des formateurs internes ou externes à l'entreprise. Dans ce dernier cas, la session peut regrouper des apprenants provenant de différentes entreprises ce qui peut engendrer à la fois un partage d'expériences mais aussi l'absence de création d'échange avec les collaborateurs directs. Selon Carré & Fenouillet (2017), les temps de formation et leur budget diminuent depuis les trente dernières années. L'arrivée de « la formation tout au long de la vie » tend à individualiser les parcours de formation des individus, remettant en question les méthodes de formation traditionnelles (stage et cours) au profit de l'alternance et de l'apprentissage en situation de travail (AFEST).

2.2.2.2.3 L'auto-formation par le numérique

Le développement de l'outil numérique permet aujourd'hui à une personne récemment intégrée de se former par elle-même en ligne via une plateforme en ligne mise à disposition par l'entreprise ou un prestataire. Au travers de l'apprentissage collaboratif en ligne, Walckiers & De Praetere (2004) relèvent plusieurs avantages majeurs tels que la flexibilité, l'autonomie de l'apprenant, la convivialité, l'esprit de synthèse, l'émulation et l'entraide. Toutefois, l'outil numérique peut également être un frein selon le matériel mis à disposition, la maîtrise de la technologie de l'apprenant ou l'allocation de période d'auto-formation en ligne pour l'apprenant. Dans Morris (2013), on apprend que dans certains corps de métier comme l'informatique, le processus d'*onboarding* est remplacé par des sites en libre-service pour laisser à l'employé la liberté de se former et de s'intégrer à son rythme. Le bénéfice de l'autonomie est cependant vite rattrapé par une problématique majeure : comment évaluer et gérer l'acquisition et la rétention de connaissances ?

2.2.2.2.4 Le transfert de l'apprentissage.

Le modèle de Baldwin et Ford (1988) (cité dans Roussel, 2017) met en avant plusieurs facteurs favorisant la transmission des apprentissages :

*Tableau 1. Principaux facteurs favorisant le transfert des apprentissages.
(Issu de Roussel, 2017 et identifiés par Grossman et Salas, 2011).*

Principaux facteurs	Brève description
Caractéristiques individuelles des apprenants	
Sentiment d'efficacité personnelle	Selon les travaux d'Albert Bandura, les apprenants possédant un haut degré d'efficacité personnelle ont plus confiance en leur capacité à apprendre et transférer.
Motivation	La motivation se traduit par de plus hauts degrés d'intensité, de focalisation et de persistance.
Valeur perçue	Une démarche de formation perçue comme pertinente et utile à leurs fonctions de travail améliorent le transfert d'apprentissage.
Habiletés cognitives	La capacité à manipuler des concepts complexes sont plus efficaces dans le transfert d'apprentissage.
Pratiques pédagogiques	
Modelage	Les activités de modelage avec exemples et activités pratiques liées favorisent le transfert.
Management des erreurs	L'anticipation des enjeux et comment y faire face par l'apprenant représentent des pratiques favorables.
Environnement réaliste	Des situations similaires à celles rencontrées en milieu de travail (simulation) améliorent le transfert.
Environnement de travail	
Climat de transfert	Un climat de travail positif qui encourage et valorise l'utilisation des nouveaux apprentissages stimule le transfert.
Soutien des managers / pairs	La mise en place d'activités de soutien au transfert de la part des managers de proximité et des pairs constitue un facteur contributif.
Occasion de mise en œuvre	Assurer la présence de ressource et de temps alloués au transfert est important pour favoriser ce dernier.
Suivi	La mise en place de suivi (débriefings, activités réflexives) favorise les transferts.

Selon le tableau 1, il apparaît donc que l'apprenant, les pratiques pédagogiques ou l'environnement de travail peuvent être une aide ou un frein à la transmission des savoirs. Du point de vue de l'apprenant, celui-ci doit disposer des habiletés cognitives requises et d'un sentiment d'efficacité personnel élevé pour bénéficier au mieux de l'apprentissage. Sa motivation à l'encontre de l'enseignement reçu et la valeur qu'il peut en retirer dans ses missions quotidiennes en entreprise rendront l'acquisition des connaissances plus efficaces. Au niveau des pratiques pédagogiques, le modelage, la prise en compte des erreurs dans le parcours d'apprentissage et la mise en place d'un environnement proche des conditions réelles seront les trois facteurs permettant de favoriser le transfert de savoir. Pour finir, l'environnement de travail doit également permettre l'utilisation de ce savoir au travers d'un climat positif et stimulant tout en permettant à l'apprenant de disposer des ressources nécessaires pour déployer ses savoirs. Le soutien de la hiérarchie et des collègues ainsi que leur suivi favorisera aussi le partage de compétences.

2.2.3 La professionnalisation

2.2.3.1 Qu'est-ce que la professionnalisation ?

« Le mot professionnalisation est apparu successivement dans des espaces et à des époques différentes ... pour signifier des intentions variées : entre volonté d'un groupe d'individus partageant la même activité de s'organiser sur un marché libre, intention des institutions de « faire bouger » les salariés de manière à accompagner une flexibilité grandissante du travail et souhait de contribuer au développement des compétences des individus par la formation. » (Wittorski, 2008).

Bourdoncle (2000) identifie cinq types de professionnalisation :

- 1) **La professionnalisation de l'activité** où celle-ci est réalisée dans le but de gagner sa vie. La personne exerce une profession de manière régulière et non pas en tant que simple amateur (ex : l'aide bénévole aux malades devenu le métier rémunéré d'infirmière). La professionnalisation de l'activité repose sur des dispositifs dont le principal est sa reconnaissance au travers de son universitarisation en formation professionnelle.

- 2) **La professionnalisation du groupe exerçant l'activité**, c'est-à-dire la communauté formée par les membres exerçant une même profession. La communauté joue un rôle clé puisqu'elle est à l'origine de la défense et de la promotion de cette profession. Deux étapes essentielles sont observables : la création d'une association nationale qui sert de représentante auprès des pouvoirs publics et des communautés professionnelles voisines et la création d'un code éthique imposant un cadre réglementaire interne.
- 3) **La professionnalisation des savoirs**, en les reliant aux compétences. Une profession étant créée pour répondre à un besoin spécifique, il faut d'abord savoir ce qui est attendu pour mener à l'élaboration d'un référentiel de compétences.
- 4) **La professionnalisation des personnes exerçant l'activité** ou socialisation professionnelle selon Merton. Il s'agit d'un double processus d'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être professionnels lors de l'exercice de l'activité en situation réelle. Grâce au terrain, l'identité de l'acteur va se construire progressivement par identification à son rôle professionnel.
- 5) **La professionnalisation de la formation**, « c'est la construire de manière à ce qu'elle rende apte à exercer une activité économique déterminée. » (*ibid.*) au travers de dispositifs de formation. Celle-ci peut être professionnelle ou générale.

Il apparaît donc ici que la professionnalisation peut concerner plusieurs entités, de manière pratique ou théorique, individuelle ou collective. Elle est toujours liée à l'exercice de la profession et se développe par son activité ou par la formation.

2.2.3.2 Les formes de professionnalisation dans l'organisation

Nous avons partiellement abordé en 2.2.2.1 que l'organisation peut être définie comme qualifiante ou apprenante. Selon Zarifian (1992), une organisation qualifiante se base sur une approche événementielle de l'activité et une réorganisation de l'activité sur une base communicationnelle où les acteurs définissent des objectifs et des activités communes nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. « L'organisation ne devient qualifiante qu'à partir du moment où des choix sont à faire, des propositions sont à élaborer et un parti est à prendre pour guider l'activité professionnelle. » (*ibid.*). Selon Argyris et Schön (1989, cité dans Wittorski, 2008) une organisation peut être douée d'apprentissage et se professionnaliser en mémorisant des processus utiles lors de la gestion d'aléas.

2.2.3.2.1 L'accompagnement

L'accompagnement professionnalisant se retrouve sous forme du tutorat (dans le cas des contrats d'alternance), de parrainage (parcours d'insertion) ou de mentorat (accompagnement

long terme qui englobe les compétences sociales hors apprentissage). L'accompagnement permet à la personne suivie d'être aidée lors de la réalisation de ses premières missions.

2.2.3.2.2 L'apprentissage-développement professionnel lié à l'activité

Selon Wittorski (2008), il existe plusieurs manières d'apprendre de manière intuitive : par l'action et l'acquisition ou construction de connaissances. Cela implique la rencontre de situations variées et une hiérarchisation des compétences acquises. L'expérience acquise représente à la fois un savoir et un mode d'acquisition ramenant au savoir et au savoir-faire. Ce processus d'apprentissage-développement implique donc que ce que l'on apprend, de manière formelle ou informelle, soit issu de trois sources (Galvani, 1995 dans Wittorski, 2008) : de soi (autoformation) ; des autres (hétéro-formation : famille, milieu de vie) et des choses qui nous entourent (écoformation : des échanges physiques et biologiques).

2.2.4 La place de l'adulte en tant que sujet apprenant et de l'environnement capacitant

Gaté (2009) explique qu'il est de plus en plus courant d'appeler « apprenant » tout sujet engagé dans une situation d'apprentissage d'un savoir, savoir-faire ou savoir-être, peu importe son âge. Boutinet (2017) précise que l'adulte, face à ce nouveau contexte civilisationnel et culturel, rencontre de nouvelles problématiques parmi lesquelles la souffrance identitaire par mal de reconnaissance et la confrontation à l'obsolescence des savoirs. « Bon nombre d'adultes souffrent dans leur identité, c'est-à-dire dans leur incapacité à s'affirmer » (Bandura, 2003 cité dans Boutinet 2017). Cette souffrance sera issue d'un manque de reconnaissance par les organisations côtoyées au quotidien, notamment dans le monde du travail et pourra provoquer un effacement des marqueurs identitaires susceptibles de le définir en tant qu'individu. Du point de vue des savoirs, l'adulte est obligé de se figer en posture de perpétuel apprenant pour rester efficace dans une société informationnelle en constante évolution technologique. En réponse, la formation est devenue de plus en plus individualisée. C'est par cette transformation que l'accompagnement est devenu un hybride entre formation et thérapie afin d'accompagner l'adulte en situation difficile, aussi bien dans le monde du travail qu'à la sortie de celui-ci par la forte présence de seniors dans le bénévolat (Boutinet, 2007 cité dans Boutinet 2017). Mais si l'adulte rencontre de pareilles difficultés en tant qu'apprenant, il dispose également de solutions pour y remédier. Fernagu-Oudet (2012) définit l'environnement capacitant comme : « un environnement qui met des ressources à disposition des individus et leur permet de les utiliser.

Ainsi, il ne suffit pas, par exemple, de décréter des zones d'initiative dans le travail, encore faut-il que les jugements puissent être éclairés. ».

L'apprenant doit donc pouvoir disposer :

- D'un accès aux savoirs et connaissances nécessaires pour répondre aux problématiques professionnelles rencontrées. Cet accès peut se faire par des formations, des évolutions d'emploi...
- De différents modes d'organisation du travail, individuel, en groupe, d'accompagner ou d'être accompagné afin de pouvoir bénéficier de divers canaux d'échange et de perception sur son activité.
- De différentes activités et situations de travail typiques ou imprévues afin de pouvoir renouveler et alimenter ses compétences face à un besoin et des technologies en constante évolution.

L'adulte se positionne donc ici comme un individu présentant un besoin de reconnaissance et ainsi d'évolution pour rester efficace dans ses missions. La mise à disposition d'un environnement capacitant par l'organisation sur les plans théoriques, réflexifs, sociaux et professionnels permettra à l'apprenant de se maintenir dans ses fonctions et de relever les différents défis en milieu professionnel.

2.2.5 Etat de l'art

2.2.5.1 Réflexion sur notre questionnement initial

Suite à cette étude des différents concepts intervenant dans notre problématique, nous allons chercher à comprendre quels liens existent entre eux. Pour ce faire, nous allons procéder à la réalisation de l'état de l'art et mettre en évidence les liens entre intégration et formation.

Notre question initiale porte sur les liens entre intégration et formation. Comme représenté par le schéma sur la figure 3, la première problématique se limitait aux liens directs reliant les expériences de formation et d'intégration. Or, au vu de la littérature, il apparaît que les liens entre intégration et formation diffèrent selon le point de vue. Pour l'entreprise, il s'agira avant tout de rentabilité (étude Cadremploi, 2017) et d'enjeux de gestion interne (ex : productivité, fidélisation) et externe (ex : marque employeur et compétitivité sur le marché (Peretti, 2008 ; Moulette et *al.*, 2019)). De son côté, le nouvel arrivant aura des besoins en matière de travail, relationnel, organisationnel (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2018) mais il sera également à la recherche de sens au travail (Sovet, 2019) lié aux trois premiers besoins. Dans le cadre de

cette étude, nous ne nous concentrerons que sur les parties relevant des sciences sociales, de la formation et de la psychologie. La compétence ne sera pas reliée à l'aspect de rentabilité mais restera ancrée dans les contextes de la formation, de la professionnalisation et de l'environnement capacitant.

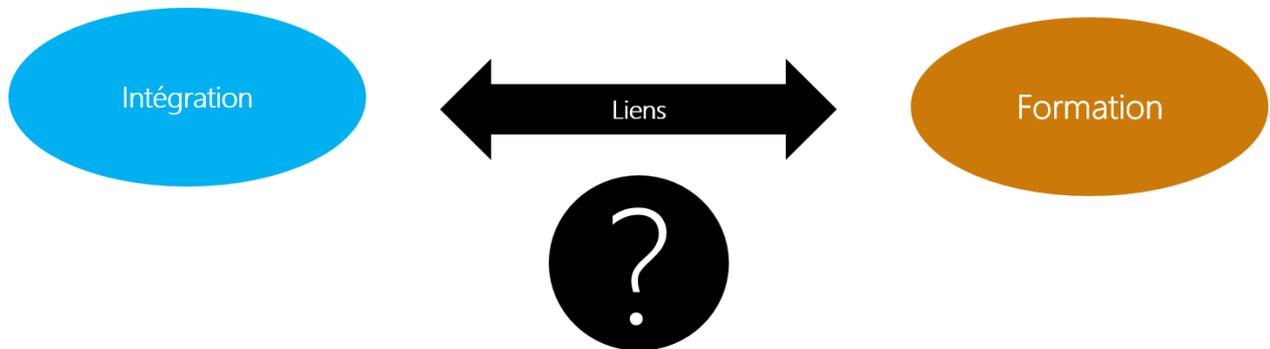


Figure 3. Schéma de notre questionnement initial.

Les liens entre intégration et formation seraient multiples. Selon Lacaze (2007), l'un de ces liens serait l'espace de socialisation entre membres de l'équipe lors de formations qui permettent au nouvel arrivant de comprendre son rôle et ses missions (Lacaze et Perrot 2010). Brillet et *al.* (2016) rappellent que cet espace de socialisation est un dispositif mis en place par la stratégie de l'entreprise pour le déploiement de formations. Un autre lien présenté par Garcia (2016) est la création de compétences individuelles et collectives qui reste cependant nuancé par la forme de la formation et la qualité des relations entre formé et formateur (Ragins, 2000 : Brillet et *al.*, 2016). Mais ces liens restent-ils valables quand l'intégration est liée à une formation réalisée en individuelle comme au travers de l'auto-formation par le numérique ? Comme le démontre la thèse de Morris (2013), certains domaines disposent d'intégration au travers de module de formation en libre-service. Même si ceux-ci peuvent aussi se présenter sous forme de plateforme ou d'outils numériques collaboratifs (Walckiers & De Praetere, 2004). Ainsi, la modalité de la formation, l'interactivité des apprenants entre eux ou avec le formateur et surtout l'interaction entre l'apprenant et l'outil d'*onboarding* semblent influencer la qualité des liens évoqués ci-dessus. Cela voudrait dire que réduire la problématique aux liens entre intégration et formation reviendrait à négliger des notions importantes telles que les dispositifs mis en place par les organisation qualifiantes ou apprenantes (Zarifian, 1992), leur impact sur la professionnalisation (Wittorski, 2008) et leur adéquation aux besoins du nouvel employé par rapport aux ressources disponibles (Préel, 2000 ; Boudabbous, 2007 ; Brillet et *al.*, 2013). Or l'entreprise a tout intérêt à fidéliser pour conserver les compétences et développer sa marque employeur (Moulette et *al.*, 2019). En fidélisant, l'intégration se repose donc sur la

formation pour développer des liens entre l'individu et son équipe mais aussi entre l'individu, son environnement de travail et les valeurs de l'entreprise. Cette appropriation des valeurs étant nécessaire pour favoriser une intégration durable (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2018).

Il apparaît dans les textes de Peretti (2008) et Thomas & Micheau-Thomazeau (2018) que l'intégration repose sur une succession de phases, aussi bien en matière de coûts pour l'entreprise que de besoins pour le nouvel arrivant. L'intégration correspondrait donc plus à un processus transactionnel entre l'entreprise qui met en place des dispositifs organisationnels pour amener le nouvel embauché à se professionnaliser (Zarifian, 1992). Ce dernier qui, en s'intégrant, développe des compétences en tant que sujet apprenant (Boutinet, 2017) dans un environnement capacitant (Fernagu-Oudet, 2012) afin de produire et répondre aux problématiques et besoins de l'entreprise. Outre la dimension temporelle continue et propre à chaque individu selon ses caractéristiques individuelles (Brillet *et al.* 2013 ; Roussel, 2017), deux autres dimensions apparaissent en plus de la relation intégration et formation :

- La professionnalisation, son type (Bourdoncle, 2000), sa forme dans l'organisation (Zarifian, 1992) et son usage comme dans le cadre de l'apprentissage développement de Wittorski (2008).
- L'addition des notions de sujet apprenant et de ses interactions avec l'environnement capacitant que nous appellerons « appropriation du milieu professionnel » et qui contribue à la création de « l'identité professionnelle » (Hulin, 2007).

De manière schématique (voir Figure 4), deux triangles apparaissent :

- Le triangle intégration / professionnalisation / formation centré sur la manière dont le nouvel arrivant va être intégré et formé au travers des dispositifs organisationnels.
- Le triangle intégration / appropriation du milieu professionnel / formation centré sur les besoins de l'apprenant identifiés par Grossman et Salas, 2011.

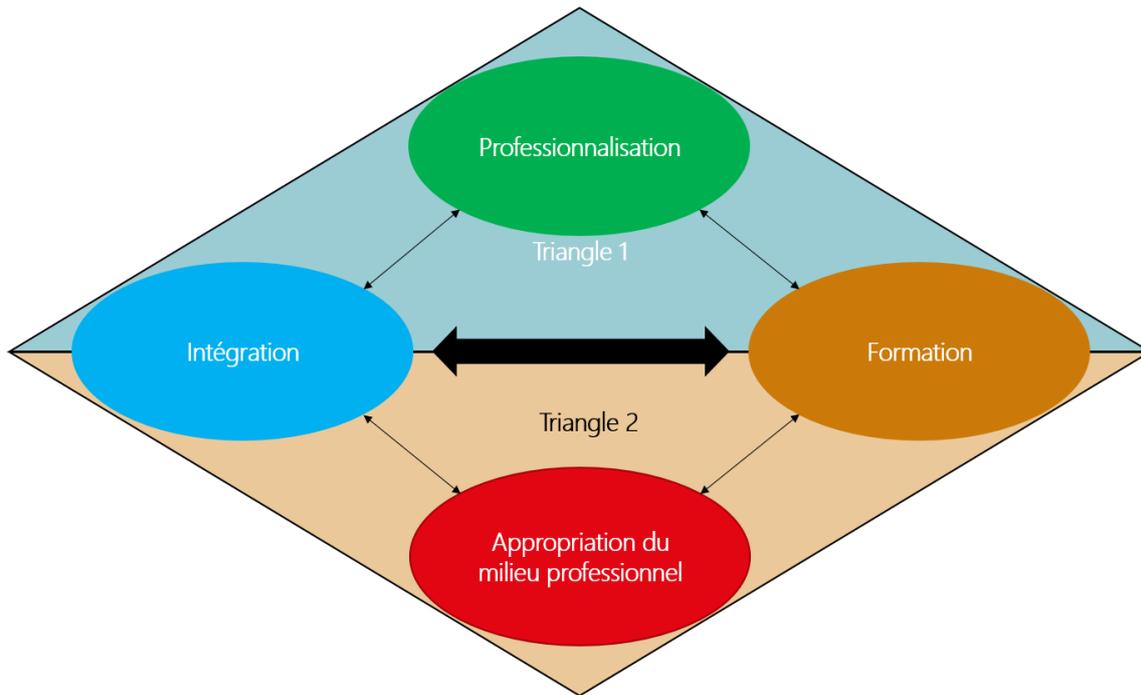


Figure 4. Schéma du raisonnement intermédiaire représentant les interactions entre concepts.

2.2.6 Mise en valeur des effets de la professionnalisation sur l'intégration et la formation (voir figure 4, triangle 1)

La professionnalisation va impacter l'intégration et la formation du collaborateur selon la stratégie de l'entreprise : organisation qualifiante ou apprenante (Zarifian, 1992). Cela va modifier l'activité des acteurs et du groupe dans lequel le nouvel arrivant sera intégré. Cela concerne également le type de professionnalisation (Bourdoncle, 2000) qui changera l'objectif et les conditions de réalisation de l'activité, c'est-à-dire le rôle organisationnel du nouvel arrivant (Lacaze & Perrot, 2010). La professionnalisation influencera directement la formation selon la forme de cette dernière (formelle ou informelle), notamment au travers de l'accompagnement ou de l'apprentissage-développement professionnel (Wittorski, 2008).

En résumé, l'effet de la professionnalisation passe par la forme de la formation reçue par le nouvel apprenant ce qui conditionnera sa manière de s'intégrer dans l'équipe, ses interactions et ses moyens d'acquérir ou de développer des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

2.2.7 Mise en valeur des effets de l'appropriation du milieu professionnel sur l'intégration et la formation (voir figure 4, triangle 2).

L'appropriation du milieu professionnel impactera l'intégration et la formation par le biais des besoins et caractéristiques du sujet apprenant mais également de sa capacité à mobiliser ou non un environnement capacitant. Le sujet apprenant a besoin de pouvoir s'intégrer sur trois niveaux différents pour s'épanouir : dans le travail, le relationnel et l'organisationnel (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2018). La formation lui permettra de satisfaire son besoin de progresser et ainsi de s'adapter aux nouveaux enjeux du métier ou de décrocher une promotion. (Boudabbous, 2007). Sans cela, il risque une souffrance identitaire par manque de reconnaissance ou par obsolescence de ses savoirs (Boutinet, 2017). Ainsi, ne pas tenir compte des caractéristiques du nouvel arrivant (Roussel, 2017) aussi bien dans son processus d'intégration que dans ses besoins en formation peut compromettre sa fidélisation et le maintien de ses compétences dans l'entreprise et ce dès la fin du processus de recrutement (Peretti, 2008). Imposer une formation inadéquate par sa forme (Morris, 2013), laisser s'installer une relation négative entre formé et formateur ou entre le nouvel arrivant et son équipe (Ragins, 2000), de même que l'absence de suivi et de temps de réflexivité accordé à l'apprenant (Fernagu-Oudet, 2012) ne permettra pas de réunir les conditions nécessaires pour créer un environnement capacitant.

2.2.8 Une notion centrale transversale aux quatre concepts présentés.

Une dernière notion n'est pas à négliger, celle du sens au travail (Sovet, 2019). Elle est commune à l'intégration, à la formation, à la professionnalisation et à l'appropriation du milieu professionnel dans le sens où elle est propre à l'individu et motive ses actions. Si l'on reprend la souffrance identitaire par manque de reconnaissance ou par obsolescence des savoirs de Boutinet (2017), on retrouve ici un lien entre la formation et le sens au travail au travers de l'apprentissage des compétences visant à se professionnaliser. On retrouve aussi le lien entre l'importance de l'individu par le respect de son autonomie dans ses tâches, par l'intégration dans son équipe par le soutien obtenu par échange de savoirs, la qualité des relations, la reconnaissance et le plaisir.

2.2.9 Cadre théorique

2.2.9.1 Choix du cadre théorique.

A partir de ces points liés à la formation, nous nous sommes interrogés sur les éléments facilitateurs qui nous permettraient de montrer comment ces quatre points vont influencer la formation. Nous avons pensé au sentiment d'efficacité personnel d'Albert Bandura qui sera le cadre théorique de ce mémoire de recherche et qui s'inscrit dans le cadre de la « théorie sociale cognitive ». Rondier (2003) indique : « Selon cette théorie, le fonctionnement et le développement psychologique doivent être compris en considérant trois facteurs en interaction : le comportement, l'environnement et la personne. Ces facteurs s'influencent réciproquement mais n'ont pas forcément le même impact. ». Ainsi, cette théorie semble pouvoir parfaitement s'appliquer au cadre de ce mémoire de recherche car elle met en jeu les mêmes facteurs. Comme démontré en amont, le processus d'intégration amène une personne à adapter son comportement par le développement de compétences, la création de lien social avec son équipe et à s'appropriier ou non les valeurs de son entreprise. La notion d'environnement y est également présente sous différentes formes : poste de travail, équipe, entreprise. Selon Lecomte (2004) : « le niveau initial de compétences influe sur les performances obtenues, mais son impact est fortement médiatisé par les croyances d'efficacité personnelle. ». Bandura (1977) précise que la croyance en matière d'efficacité personnelle intervient avant même l'étape de l'action ou de la définition du comportement (voir figure 5). Si l'on considère l'intégration comme un processus, alors la personne est amenée à évoluer entre le moment de son arrivée et la fin de ce processus. Mesurer le sentiment d'efficacité personnel lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur puis à la fin de sa période d'intégration devrait permettre d'observer une différence positive ou négative selon la qualité de son expérience. Cette mesure est d'autant plus importante que, d'après les travaux de Galand et Vanlede (2004) : « Les croyances d'efficacité ont des effets non négligeables sur l'apprentissage et la formation. ». Selon eux, les principales sources d'information qui influencent ces effets sont : l'accompagnement au travers d'interventions pédagogiques, les processus d'auto-évaluation pour amener l'apprenant à se concentrer sur son propre développement et laisser à l'apprenant une autonomie dans le processus d'évaluation au travers de grilles critériées accompagnées de feed-back précis.

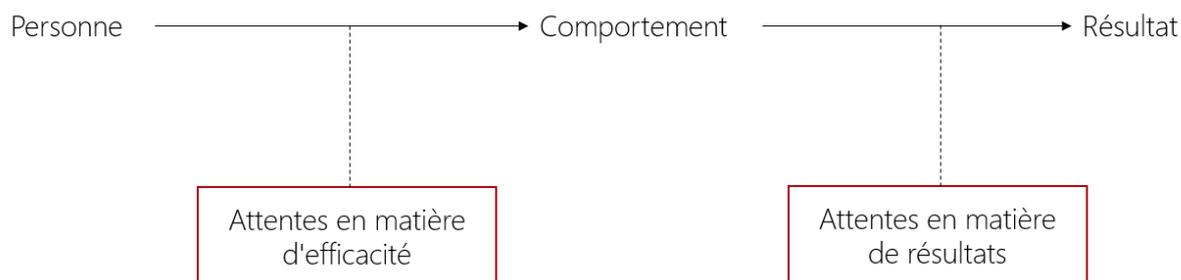


Figure 5. Représentation schématisée de la différence entre attentes en matière d'efficacité et attentes en matière de résultats (repris et adapté de Bandura, 1977).

2.2.9.2 Rattachement des facteurs observés aux sources.

Lecomte (2004) cite quatre sources d'information permettant la construction du sentiment d'efficacité personnel issus des travaux de Bandura :

- La maîtrise personnelle ou expérience active de maîtrise : il s'agit de la principale source du sentiment d'efficacité personnelle. Les succès, échecs et expériences antérieures servent d'indicateur de capacités.
- L'apprentissage social ou expérience vicariante issu de l'observation des capacités d'autres personnes dont les caractéristiques (âge, sexe...) se rapprochent de ceux de l'individu.
- La persuasion verbale par autrui issu d'encouragements, d'évaluation ou de marques de confiance de personnes importantes.
- L'état physiologique et émotionnel, l'individu se base sur l'information transmise par son état physiologique et émotionnel, cela est d'autant plus valable dès lors que l'activité concerne la santé, les activités physiques et la gestion du stress.

Dans notre situation, nous pourrions relier :

- La maîtrise personnelle au développement de compétences du salarié et à son efficacité dans les missions à son poste.
- L'apprentissage social et la persuasion par autrui à l'évolution dans l'équipe et à l'appartenance à l'entreprise.
- L'état physiologique et émotionnel au sens des tâches effectuées.

Concernant ce dernier point, Chapelle (2018) indique : « Le *brown out* correspond à l'épuisement professionnel par perte ou absence de sens du travail ». Cela se traduit notamment par une baisse de l'engagement, une dégradation des relations professionnelles ainsi qu'une diminution de l'estime de soi. Ainsi, le facteur « sens des tâches » effectuées peut avoir un impact sur les trois autres sources d'information ainsi que sur la dimension des attentes en matière de résultat sans pour autant modifier le sentiment d'efficacité personnel en lui-même. Le sentiment d'efficacité et l'estime de soi sont complémentaires mais pas similaires, le

sentiment d'efficacité renvoyant plutôt à la capacité de réaliser alors que la seconde est plus proche de la perception de soi-même.

En conclusion, au travers de cette recherche, je cherche à démontrer que la formation a un effet sur le sentiment d'efficacité personnel du nouveau salarié de par son influence sur quatre points observables au début et à l'issue de son intégration.

2.3 Problématique et hypothèses

Suite à l'état de l'art réalisé, nous pouvons observer que la formation serait liée à l'intégration par le biais de différents liens directs et passant par la professionnalisation ainsi que l'appropriation du milieu professionnel (voir Figure 4). Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrerons sur quatre éléments importants que nous avons pu relever :

- Le développement de compétences du nouvel employé au poste de travail déterminant son efficacité. (Echelle de l'individu).
- Le développement de relations et d'échanges avec son équipe de travail. (Echelle de l'équipe ou communauté de travail).
- L'évolution du sentiment d'appartenance du salarié dans l'entreprise et son appropriation des valeurs de celle-ci. (Echelle de l'entreprise ou de la structure).
- Le sens des tâches effectuées par le nouveau salarié. (Echelle de l'individu).

Pourtant une question subsiste, nous savons quels sont les besoins et les problématiques rencontrées par le salarié lors de son intégration. De même, nous avons démontré que le transfert des apprentissages est omniprésent, que ce soit dans les problématiques d'efficacité au poste de travail, lors du partage de compétences en formation et dans les équipes et ainsi dans l'appartenance à l'entreprise par la transmission des valeurs de sens. En reprenant le modèle de Baldwin et Ford (1988), une caractéristique individuelle de l'apprenant est présente dans l'ensemble des problématiques mentionnées précédemment : le sentiment d'efficacité personnel d'Albert Bandura. Serait-il donc possible de mesurer l'impact du processus d'intégration sur ces quatre problématiques et en identifier les sources ? Il faut toutefois garder à l'esprit que ces quatre éléments appartiennent à deux catégories différentes. Le développement de compétences au poste et l'intégration dans l'équipe peuvent être améliorés par la formation si les conditions sont réunies. Le salarié, au travers de ses besoins cherchera à gagner en compétences et à rechercher le soutien de ses collègues. A l'inverse, la formation ne peut que favoriser la potentielle construction de sens et le sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise qui sont directement rattachées à son identité et ses valeurs (représenté par le

cadre violet sur la figure 6). Ainsi, même si la transmission de valeurs sera bien présente, elle ne sera pas forcément acceptée par le nouvel arrivant si elles vont à l'encontre de celles qu'il possède déjà à moins qu'il ne soit capable de les déconstruire.

Ma question de recherche sera : « En quoi l'expérience d'intégration du salarié en entreprise va-t-elle être influencée par la formation, notamment par le processus de professionnalisation et d'appropriation de son milieu professionnel ? »

L'objectif de cette étude sera de valider ou d'invalider les hypothèses suivantes :

Hypothèse n°1

Une expérience de formation positive engendrera une hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié dans l'exécution de ses tâches à la fin de sa période d'intégration.

Hypothèse n°2

Une expérience de formation positive engendrera une hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié quant à sa capacité à travailler avec son équipe.

Hypothèse n°3

Une expérience de formation positive n'engendrera pas de hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié quant à sa capacité à s'approprier les valeurs de l'entreprise.

Hypothèse n°4

Une expérience de formation positive n'engendrera pas de hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié dans sa capacité à donner du sens à son travail.

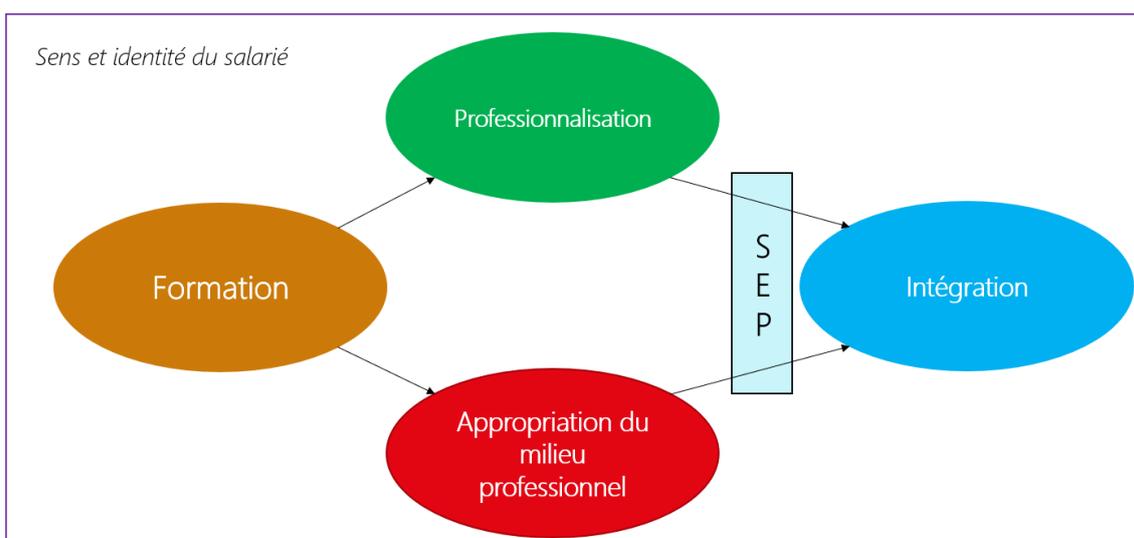


Figure 6. Schéma du raisonnement lié à la problématique.

3 Partie expérimentale

3.1 Méthodologie

3.1.1 Présentation de la méthodologie de recherche

Cette étude cherche à comprendre le rôle de la formation et ses influences sur le processus d'intégration du salarié. Les autres études existantes se focalisant sur un corps de métier, une entreprise, un public bien défini ou une étape du processus en particulier, celle-ci s'inscrit dans une démarche exploratoire et inductive. Elle a pour objectif de comprendre ce qui influence le processus d'intégration au travers de la formation (quoi) et comment cela se traduit en termes de vécu (comment). Grâce à la revue de littérature, nous avons pu tenter de représenter notre cadre de recherche et extraire différents éléments à observer. Cette recherche interprétative reposera sur une démarche inductive car nous chercherons à mettre en évidence une tendance générale au sein de l'échantillon sélectionné.

A cette fin, nous mêlerons méthode qualitative, sous la forme d'entretiens semi-directifs pour identifier et comprendre l'influence du vécu de la personne, et quantitative pour mesurer et confirmer cet impact.

Dans un premier temps, nous présenterons le choix de construction de l'échantillon dans le cadre de cette étude en abordant notamment ces différentes caractéristiques. Dans un second temps, nous expliquerons les dimensions que nous cherchons à observer ainsi que leurs indicateurs. Pour compléter ce point, nous continuerons avec la présentation des outils et leur construction. Nous poursuivrons en développant les limites de cette recherche. La présentation des résultats se fera de manière globale (échantillon dans son ensemble) puis par groupe (défini par des variables). Nous conclurons cette partie en faisant un retour sur les hypothèses émises puis en proposant des ouvertures.

3.1.2 Construction de l'échantillon

3.1.2.1 Présentation de l'échantillon

L'échantillon est composé d'un total de 19 personnes réparties en plusieurs catégories (voir annexe 2 pour le détail des informations) :

- 5 femmes et 14 hommes (voir figure 7). Il sera plus difficile d'observer une tendance générale paritaire car les femmes ne représentent qu'un peu plus d'un quart de l'échantillon.

5 seniors, 6 adultes et 8 jeunes adultes (voir figure 7). La répartition dans les différentes catégories se fait de la manière suivante d'après l'INSEE¹ : jeune adulte (18 à 28 ans), adulte (29 à 54 ans) et senior (50 à 64 ans). L'âge des jeunes adultes interrogés s'étend 24 à 28 ans, celui des adultes de 31 à 51 ans, les seniors sont âgés de 57 à 62 ans.

- 8 personnes ont vécu leur intégration récemment (de 2 mois à 1 an d'ancienneté), 7 personnes ont vécu leur intégration il y a une ou plusieurs années (de 1 an et 1 mois à 4 ans d'ancienneté) et 4 personnes ont plus de cinq ans d'expérience (de 8 à 31 ans d'ancienneté). (Voir figure 8) Nous tenons à apporter deux précisions concernant ce point. Premièrement, l'ancienneté dont nous parlons est celle liée au poste et non à l'entreprise. Dans certains cas, les deux sont valables (ex : la personne ayant 31 ans d'ancienneté les a passés dans la même structure avec une évolution de sa fonction au fil des ans). Deuxièmement, l'âge et l'ancienneté ne sont pas toujours corrélés. Les personnes les plus âgées ne sont pas forcément celles avec le plus d'ancienneté dans leurs missions.
- Au total, 7 corps de métier sont représentés. Parmi les plus évoqués figurent l'informatique (4 personnes), l'administration, l'enseignement et la recherche (3 personnes pour chacune de ces catégories). Viennent ensuite les secteurs de l'industrie (domaine technique) et du commerce, pour finir le secteur du social et du service (2 personnes pour chacune des catégories). A ce niveau également, l'enquête ne pourra pas être représentative de la population car tous les corps de métier ne sont pas présents ni représentés de manière uniforme.

Notre étude se concentrera sur les catégories d'âge, d'ancienneté et de corps de métier.

¹ (Cité d'après le site « Nouvelle vie professionnelle ; consulté le 16/06/2024).

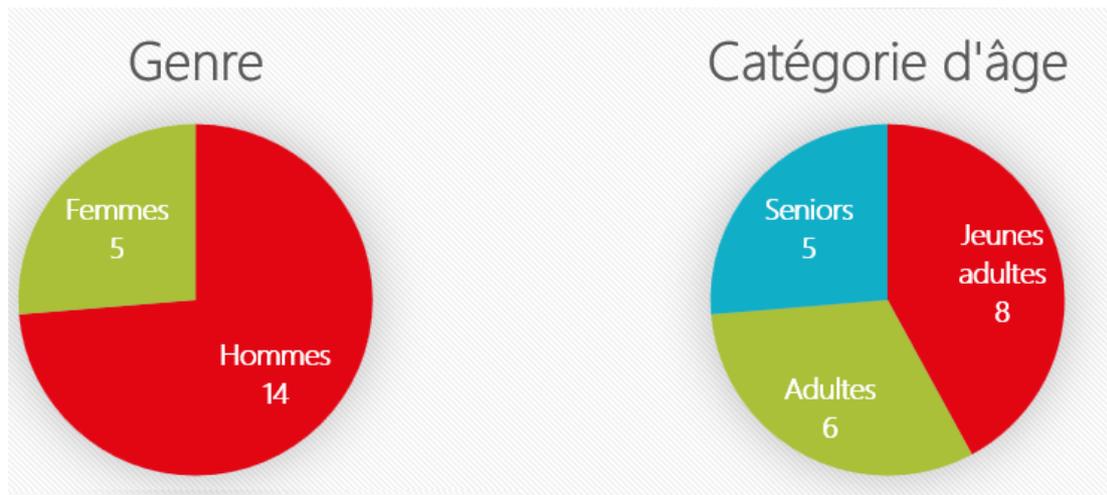


Figure 7. Diagrammes circulaires sur la répartition par genre et par catégorie d'âge de l'échantillon.

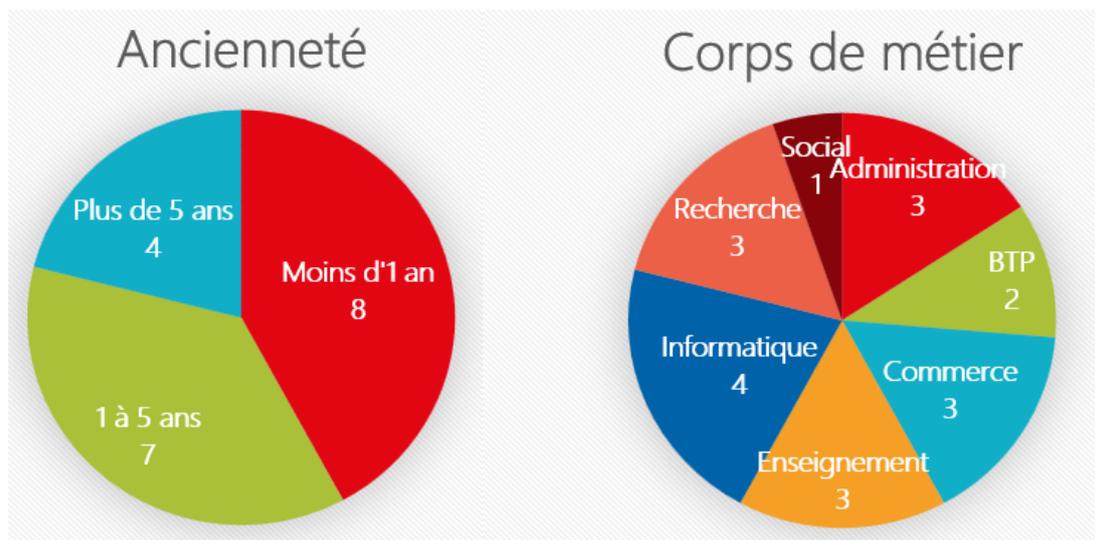


Figure 8. Diagrammes circulaires sur la répartition par ancienneté et par corps de métier de l'échantillon.

3.1.2.2 Choix de l'échantillon

L'échantillon a été composé de manière à mobiliser des participants aux caractéristiques diverses (voir figure 7 et 8) mais se recoupant suffisamment sur des points tels que la catégorie d'âge et l'ancienneté afin que l'étude puisse se faire en deux temps : d'abord d'un point de vue global et ensuite par groupe. En matière d'effectifs, notre choix a été influencé par l'article de Bekele et Yohannes, (2022, basé sur les travaux de Guest et *al.*, 2006) qui nous indique que 6 à 12 participants sont suffisants pour un projet de recherche qualitatif, ce qui est notre cas dans le cadre d'une démarche exploratoire. Ils mettent toutefois en évidence un inconvénient majeur : « 12 interviews ne seront pas suffisantes si l'échantillon sélectionné est relativement hétérogène, la qualité des données est pauvre et que le domaine d'enquête est complexe ». Cet

inconvenient ne s'applique pas à notre recherche car nous cherchons à établir une première analyse du terrain d'enquête dans le cadre d'une recherche exploratoire. De plus, il s'agit d'une enquête de niveau Master, l'échelle de temps ne nous permettait pas de réaliser davantage d'entretiens. Les variations entre groupes et les corrélations entre variables ne représentent pas l'objectif de notre recherche actuelle. Par mesure de précaution et par souci de qualité, nous avons décidé d'interviewer 19 participants. Ainsi, si certains venaient à se désister au cours de l'enquête, nous bénéficierions toujours d'un nombre et d'une diversité de profils suffisante.

La répartition géographique des participants est principalement centralisée sur la région Grand-Est : 15 interviewés résident dans la région Grand-Est, 2 dans les Hauts-de-France, 1 en Bourgogne-Franche-Comté et 1 en Occitanie. L'enquête abordera donc principalement les influences telles que vécues par les habitants de la région Grand-Est au vu du faible nombre de participants issus des autres régions. La centralisation des enquêtes sur la région Grand-Est a été faite dans l'optique de réaliser la plupart des entretiens semi-directifs en présentiel afin de bénéficier d'une meilleure interaction avec l'interviewé.

En termes de représentation des secteurs privés et publics, 6 participants travaillent dans les secteurs publics contre 13 dans les secteurs privés. Bien que le secteur public ne représente environ qu'un tiers de l'échantillon, il comprend suffisamment de participants pour donner une idée globale des processus d'intégration dans ces structures. Les participants issus du secteur public travaillent pour des écoles, des laboratoires de recherche, des mairies ou encore d'un ministère. Du côté du secteur privé, les participants sont des salariés de petites et moyennes entreprises (PME, 20 à 249 salariés) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI, 250 à 4 999 salariés) selon les référentiels du site officiel sur l'économie du gouvernement². Afin de simplifier la lecture, le terme « entreprise » sera utilisé au sens large pour désigner la structure, privée ou publique, dans laquelle est employé le participant.

² (Cité d'après le site economie.gouv.fr, consulté le 18/06/2024).

3.1.2.3 Présentation des conditions de passation de l'enquête.

L'enquête s'est déroulée en deux temps :

- De fin à mars à mi-mai : réalisation des entretiens semi-directifs individuels. Malgré la proximité géographique des interviewés, seuls 4 entretiens ont pu être réalisés en présentiel. Les 15 autres ont été réalisés en distanciel suite à des problèmes de disponibilités, la visio-conférence organisée via Zoom étant plus simple à organiser et moins chronophage. Toutefois, ces échanges étaient parfois de moins bonne qualité suite à des problèmes de connexion internet (survenus dans 3 entretiens sur 15) ou interrompus suite à des sollicitations de la part de l'environnement proche (2 entretiens sur 15). Ce dernier cas de figure s'est également produit pour les entretiens réalisés en présentiel (2 entretiens sur 4). Les entretiens ont malgré tout pu être menés à bien et à terme. Les demandes orales d'autorisations d'enregistrement des entretiens et d'utilisation des données dans le cadre de l'enquête ont été effectués au même moment. Les enregistrements ont ensuite été retranscrits. Leur durée était comprise entre 15 minutes et 45 minutes. Cet intervalle s'explique en partie par le besoin de certains participants d'expliquer leurs missions ou de donner des exemples.
- De mi-mai à début juillet : envoi et récupération des questionnaires sur le sentiment d'efficacité personnel. Les questionnaires ont été envoyés par mail aux adresses communiquées par les participants. Malgré quelques retards, la totalité des questionnaires des 19 participants a pu être récupérée. Il est important de préciser que la réalisation des entretiens a été effectuée en amont des questionnaires afin de pouvoir expliquer oralement aux participants qu'un questionnaire suivrait par mail et en quoi les différents items consisteraient. Les consignes de réalisation du questionnaire ont été explicitées à plusieurs reprises lors de l'entretien, dans le mail d'envoi ainsi que dans le document Excel comprenant le questionnaire. En cas de question ou d'interrogation sur l'un des items, les participants avaient été encouragés à nous contacter.

3.1.3 Objets de l'étude, indicateurs et outils de mesure.

3.1.3.1 Présentation des 4 sources observées et de leurs indicateurs.

Comme évoqué dans le cadre théorique, quatre concepts ont été retenus :

- 1) L'efficacité au poste.
- 2) Les relations avec l'équipe.
- 3) L'appartenance à l'entreprise.
- 4) Le sens des tâches effectuées et du poste occupé

Tableau 2. Catégories, descripteurs et indicateurs initiaux.

Catégorie	Descripteur	Indicateur
Efficacité au poste	Sur le poste de travail	<i>Autonomie</i> <i>Amélioration des compétences</i> <i>Auto-évaluation</i>
	Formation scolaire Expérience professionnelle antérieure	<i>Connaissance préalable</i> <i>Similarité des missions</i>
Relation avec l'équipe	Avec les collègues directs	<i>Appréciation reçue</i> <i>Appréciation donnée</i> <i>Reconnaissance obtenue</i> <i>Types d'échange</i>
	Avec le responsable direct	<i>Evaluation / Feedback</i> <i>Reconnaissance obtenue</i>
Appartenance à l'entreprise	Valeurs de l'entreprise Connaissance de l'entreprise	<i>Appropriation des valeurs</i> <i>Echange entre services</i> <i>Activités de collègues indirects</i>
	Ressenti	<i>Appréciation sur l'entreprise</i>
Sens des tâches / poste	Lié aux tâches	<i>Appréciation personnelle</i> <i>Vocation / Emotion</i> <i>Appréciation personnelle</i>
	Lié au poste	<i>Vocation / Emotion</i>

3.1.3.2 Présentation des catégories ajoutées et de leurs indicateurs suite à l'analyse thématique.

Au travers de la modification du questionnaire initial puis de la réalisation de l'analyse thématique, quatre concepts supplémentaires ont été ajoutés :

- L'appréciation sur la formation ou sur l'intégration reçue : elle nous permettra de mieux observer ce qui a influencé, négativement ou positivement, le processus d'intégration ou la formation prévus par l'entreprise du point de vue du participant.
- L'importance personnelle : elle nous permettra de mieux observer ce qui a influencé, négativement ou positivement, le processus d'intégration ou la formation de manière imprévue du point de vue du participant.
- L'aspect culturel : Il nous permettra de mieux observer les différences et spécificités des expériences vécues en fonction des caractéristiques socio-culturelle du participant ou de son domaine professionnel.
- L'intégration parfaite : elle nous permettra de mieux observer ce qu'attend le participant de son intégration de manière concrète et directe. A l'inverse, ce concept comporte également la manière dont le participant a lui-même participé à la formation d'un nouvel arrivant et quel était l'ordre de priorité sur le savoir à transférer.

Tableau 3. Catégories, descripteurs et indicateurs ajoutés.

Catégorie	Descripteur	Indicateur
Appréciation sur la formation / intégration reçue	Environnement matériel Contenu Accompagnement	Appréciation personnelle Appréciation personnelle Appréciation personnelle
Importance personnelle	Environnement matériel Accompagnement Valeur	Appréciation personnelle Appréciation personnelle Appréciation personnelle
Aspect culturel	Âge Corps de métier	Mention d'une époque Référence générationnelle Valeur ou pratique spécifique à un métier Besoin ou pratique d'intégration liée au métier
Intégration parfaite	Attentes Priorités	Besoin personnel Savoir transféré

3.1.4 Choix des outils.

3.1.4.1 Choix de l'entretien semi-directif.

Cette recherche cible un public large aussi bien au niveau de l'âge, que du corps de métier, que du parcours professionnel etc. Le choix des mots et l'adaptation selon le secteur d'activités sont possibles lors d'un entretien alors qu'ils sont fixes sur un questionnaire. Il peut arriver que la formation ou l'intégration d'une personne remontent parfois à plusieurs années. Au cours d'un entretien, nous serons en mesure de préciser notre question ou de l'adapter au vécu de la personne pour lui permettre de se remémorer ses souvenirs. Si jamais elle ne comprend pas une question, nous la reformulerons et nous nous assurerons de sa bonne compréhension. Nous pouvons également reformuler ce qu'elle vient de nous dire afin de confirmer qu'aucune interprétation n'ait été faite (Blanchet et *al.*, 1985). L'un des risques majeurs étant l'interprétation des mots de l'interviewé (Marmoz, 2001). Il précise : « Les mots et les raccords entre les mots ne disent pas tout. ». De même, si la personne n'a pas suivi de parcours d'intégration mais une formation ou autre, nous pourrions poursuivre et orienter notre entretien pour explorer cette autre voie. Dans le cadre d'une étude similaire cherchant à relever les stratégies individuelles pour s'intégrer, Fournier et Perrot (2022) ont utilisé l'entretien semi-

directif afin de mieux illustrer et décrire les stratégies mises en place par le public interviewé. Nous avons donc retenu l'entretien semi-directif afin de mettre en valeur le ressenti sur l'intégration reçue et les sources d'influence. Nous pouvions alors centrer la discussion sur certains points essentiels à notre recherche, tout en laissant l'interviewé faire le tour de la question et ainsi, aborder certains indicateurs. Les entretiens ont ensuite été analysés en réalisant une analyse thématique.

3.1.4.2 Conception du guide d'entretien (1^{ère} partie, voir annexe 1).

Le guide d'entretien version 1 comporte un total de 12 questions se concentrant sur les 4 premières thématiques évoquées en partie 3.1.3.1. Les deux premières questions amènent l'interviewé à prendre conscience de son domaine d'activité, de ses missions et ainsi de contextualiser l'environnement de l'enquête. Les questions n°3 et 4 permettent à l'interviewé d'évaluer et d'exprimer son niveau de compétences lors de son arrivée en entreprise. Les questions n°5 et 6 demandent à l'interviewé d'expliquer le type de formation reçue, ses spécificités et en quoi elles l'ont aidé à progresser dans ses missions. Les questions n°7 et 8 amènent l'interviewé à expliquer le processus par lequel il a développé des liens avec son équipe et quelle est la nature de ces liens. La question n°9 reprend ce même principe mais au niveau de l'entreprise. Les questions n°10 et n°11 demandent à l'interviewé si la formation a contribué à la création de sens au travail et modifié son rapport à ses valeurs. La question n°12 est volontairement placée après les questions sur le sens pour savoir si une appropriation des valeurs ou la création de sens a contribué au sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3.1.4.3 Conception du guide d'entretien (2^e partie, voir annexe 1).

La deuxième partie du guide d'entretien se concentre sur les thématiques évoquées en partie 3.1.3.2 et rajoute un total de 8 questions. Les questions n°13 et n°14 demandent à l'interviewé s'il a lui-même été amené à former de nouveaux arrivants, comment et surtout de quelle manière. Si la mission ne figure pas sur sa fiche de poste, cela nous renseigne sur la stratégie de l'entreprise en termes d'organisation et de formation informelle. Les questions n°15, n°16 et n°17 permettent à l'interviewé de déterminer le type d'actions mis en place, ses objectifs et si un feedback de la part du nouvel intégré a été réalisé. Pour finir, la question n°19 demande à l'interviewé quelle est l'intégration qu'il aurait souhaité vivre, exprimant ainsi clairement ses besoins et attentes en la matière. La question n°20 traite directement du lien entre intégration et formation, nous permettant de définir si oui ou non les deux concepts sont liés pour un nouvel arrivant.

3.1.4.4 Conception de l'échelle de sentiment d'efficacité personnelle au travail.

Afin de pouvoir mesurer, le sentiment d'efficacité personnelle au travail des participants à l'enquête, je me suis tout d'abord rapproché de l'échelle généraliste conçue par Schwarzer et Jérusalem (1995) et adaptée au domaine du travail par Follenfant et Meyer (2003). Nous avons repris et adapté cette dernière échelle dans le cadre de notre étude en modifiant quelques questions.

L'échelle créée comporte :

- 8 réponses sous le format d'une échelle de Likert à 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». La huitième réponse offre la possibilité au répondant d'indiquer s'il n'a pas reçu de formation ou d'intégration sur une question lors de son arrivée.
- Deux périodes différentes : « *Avant la formation liée à la période d'intégration au travail / Lors de mon arrivée au poste* » et « *Après la formation liée à la période d'intégration au travail* ». La comparaison entre les deux périodes nous permettra d'observer et de mesurer les effets de la formation reçue / période d'intégration vécue.
- 10 questions par période. Les questions reprennent les catégories « efficacité au poste », « relation avec l'équipe », « appartenance à l'entreprise » et « sens des tâches/poste ». Une dernière catégorie « sentiment d'efficacité personnelle général » fait son apparition de manière à pouvoir également mesurer le sentiment d'efficacité personnel dans sa globalité sur la période. Chaque catégorie est elle-même représentée par deux questions. Par exemple : la catégorie « efficacité au poste » est abordée par les questions n°1 et n°6.

3.1.5 Limites de la recherche

Plusieurs limites s'appliquent à notre protocole de recherche :

- 1) L'échantillon n'est pas représentatif de la population française. Tous les corps de métier n'y sont pas présents et les proportions (sexe, âge, corps de métier, niveau de qualification, ...) ne sont pas respectées. Les résultats seront donc valables seulement pour l'échantillon observé. L'échantillonnage réalisé est dit « de convenance ». (Etienne, 2022).
- 2) Le sentiment d'efficacité personnelle des personnes est influencé par la capacité de la personne à traiter l'information dans son environnement et par ses relations avec celui-

ci (Bandura, 1978). Aucune enquête détaillée n'a été réalisée sur les capacités cognitives et l'environnement de travail des apprenants ou sur la qualité des liens avec leur équipe. Lecomte (2004) précise : « Précisons enfin que Bandura n'adhère pas à une conception strictement individualiste de l'efficacité personnelle. D'une part, il accorde de l'importance à l'efficacité collective. D'autre part, il considère que le comportement et les états émotionnels de l'être humain sont mieux prédits par l'influence combinée des croyances d'efficacité et par les performances attendues au sein de sociétés données. Il y a donc interaction entre les croyances d'efficacité et la réceptivité de l'environnement. ».

- 3) Sur 19 participants, 8 ont vécu leur intégration il y a plus de deux ans. Il est donc possible que certains souvenirs ou ressentis communiqués par les participants ne soient plus très précis.
- 4) Le degré d'authenticité de l'interviewé en entretien dépend de sa relation avec l'intervieweur et de sa capacité d'ouverture sur sa vie privée et professionnelle (Marmoz, 2001). Ainsi, certains éléments ont pu être omis ou cachés par l'interviewé qui préférerait les taire.
- 5) Certains autres facteurs non pris en compte dans cette recherche peuvent avoir une influence sur les résultats obtenus.
- 6) L'échantillon ne comporte qu'un seul exemple d'intégration échouée. Les facteurs amenant une formation à causer l'échec d'une intégration seront donc limités dans leur exhaustivité.

3.1.6 Présentation des résultats

Pour protéger leur anonymat, les participants seront désignés par un code commençant par la lettre P suivie d'un chiffre, par exemple P5 correspond au 5^e interviewé dans l'enquête. Deux spécificités sont apparues chez les répondants :

- P8 s'étant attribué 7/7 à l'ensemble des catégories. Il sera difficile d'observer l'effet de ce qu'il a relevé en entretien en termes d'évolution du score.
- P15 est le seul participant à avoir vécu une expérience d'intégration ratée. Cette situation l'a d'ailleurs amené à quitter l'entreprise à l'issue de la première année.

Suite à l'analyse thématique des entretiens (annexe 4) et au calcul des médianes de notre questionnaire (annexe 5), nous avons obtenu les résultats suivants :

3.1.6.1 Résultats sur l'ensemble de l'échantillon.

Efficacité au poste :

Dans l'ensemble, les participants se reposent sur une expérience professionnelle antérieure (13 participants sur 19) et/ou sur une formation scolaire (7 participants sur 19) pour effectuer leur mission à leur arrivée. La médiane pour l'efficacité au poste avant la formation est de 4.5/7 affichant un sentiment d'efficacité personnel au-dessus de la moyenne. « Concernant les qualités, on va dire, pour la partie un peu autonomie... Oui, je me débrouille assez bien. Après, c'est vrai que j'ai peut-être un peu du mal à me tenir au fait d'être toujours à jour dans les, dans les nouveautés du domaine et de prendre le temps de lire assez de papier, tout sur le sujet. Je pense que je collais, allez à 80% de ce que j'ai décrit avant. Voilà. » -P18, sur les compétences et qualités requises pour exercer son métier.

4 participants (P1, P4, P8 et P10) n'ont pas reçu de formation formelle et ont dû apprendre « sur le tas ». D'après le tableau des résultats des questionnaires, cela a impacté leur sentiment d'efficacité personnelle de trois manières différentes. P1, P4 et P10 affichent une hausse de leur sentiment d'efficacité personnelle (SEP) de respectivement 0.5, 1.5 et 3. P8, pour sa part, se place à 7 sur 7 sur les deux périodes de temps « avant » et « après » la formation. « Tu ne sais pas trop quoi faire et du coup tu suis la troupe, tu suis ce qu'on te dit. T'es pas direct, 100 % efficace. C'est normal, j'imagine ? » P10, sur son efficacité à son arrivée.

2 participants (P15 et P16) jugent avoir reçu une formation formelle mais « bâclée » ou « inutile ». Ils affichent respectivement une hausse de score sur le SEP lié au poste de 1,5 et 5. P15 a dû se débrouiller dans un poste pour lequel il ne se sent pas performant, sans aide de ses collègues. Il a su s'auto-former à l'aide de ressources trouvées en ligne. P16 à l'inverse a pu compter sur sa cheffe d'équipe pour lui montrer le travail en conditions réelles. Il n'avait pas les outils ni l'espace nécessaire pour apprendre le métier en formation. Le droit à l'erreur sur le terrain et en situation réelle lui a permis de progresser. « Et du coup ils m'ont quand même fait, ils m'ont fait travailler sur ces pièces pour que j'apprenne, pour que je voie un peu la réalité. Et c'est en se cassant les dents sur les premières pièces que j'ai pu m'améliorer et grâce à mes erreurs, je me suis amélioré. » -P16, sur les conditions de formation qui lui ont permis de s'améliorer.

Les 13 autres participants ont reçu une formation formelle et/ou informelle sous différentes formes : pratiques, théoriques, accompagnement de collègues, mentorat ou tutorat. P3, P7, P10, P11 affichent les plus fortes hausses de score du SEP au poste de travail avec une augmentation de 3 points, suivis de près par P19 avec 2,5 points. Ils ont tous bénéficié d'un accompagnement au cours de leur formation : tutorat pour P3, formation par les pairs pour P7, P10 et P11. Ils ont également pu tenter d'effectuer les missions par eux-mêmes rapidement. « Quand je suis arrivée dans la structure par rapport à la formation, j'ai été suivie de très près par ma tutrice. J'ai pu mener moi toute seule, en autonomie, quelques formations sur notre SIRH. »

- P3, sur son accompagnement.

11 participants à l'enquête affichent un score du SEP supérieur ou égal à 6. P1, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P11, P14, P16 et P17. Tous ont également bénéficié d'une forme d'accompagnement mis à part P8 et P14 qui révèlent tout de même avoir fait des échanges de pratiques entre collègues de manière régulière et impactante sur différents besoins. « De toute façon ce sont des échanges réciproques. Ça va pas toujours dans le même sens. Un jour c'est moi qui ai besoin, un autre jour c'est une collaboratrice. »

-P8, sur les échanges entre collègues.

Dans l'ensemble, tous les participants affichent une hausse de leur score mis à part une baisse de 0.5 pour P2 et P6 ainsi qu'une stagnation pour P8 qui s'était attribué 7/7 avant et après la formation. Cette tendance se vérifie par une augmentation du score médian de 1 point. P2 et P8 ont été formés mais travaillent en autonomie, leurs collègues ne partagent pas un environnement de travail direct (bureau). P2 n'a pas bénéficié d'un accompagnement mais P6 bénéficiait d'un référent qui était la majeure partie du temps en télétravail. « Il vérifiait juste une fois de temps en temps que ça allait, que j'avancais bien. Et puis, après ça, c'était plus pour solidifier mes compétences sur certains aspects techniques. Il n'y avait pas vraiment d'évolution de rapports très significatifs à cette époque-là. C'était quelqu'un qui faisait pas mal de télétravail donc en fait on le voyait très rarement. »

-P6 sur son référent.

Relations avec l'équipe :

Dans l'ensemble, quatre types de score sont ressortis concernant l'évolution du SEP avant et après formation sur les relations dans l'équipe :

- Une stagnation pour P6, P8, P11, P14, P15 et P17. P8 s'étant attribué 7/7 à tous les items, nous ne tiendrons pas compte de sa stagnation. Aucun élément issu des entretiens ne vient expliquer cette stagnation, leurs retours étant positifs mis à part pour P15. L'explication la plus plausible et apparente qui ressort des entretiens, est qu'ils aient tous été bien intégrés par leur équipe dès leur arrivée. Leur score en termes de SEP pour les relations dans l'équipe est égal ou supérieur à 6/7.

« Je dirais que, déjà depuis le début, depuis mon premier jour j'ai été très bien intégré. J'ai pas trouvé quelque part en fait de soucis à m'intégrer réellement. L'équipe m'a beaucoup aidé depuis mon premier jour et à l'issue de ces formations, je pense que là actuellement, c'est à dire de jour en jour, je suis très bien intégré. »

-P17 sur son arrivée.

- Une légère augmentation (0,5) pour P4, P5, P9, P12 et P13. Il ne semble pas exister de points communs entre les 5 participants expliquant ce phénomène. P4, P5 et P12 ont tous les trois été formés par un ancien, ce qui a pu limiter leur intégration dans l'équipe tout en développant les liens avec le formateur expérimenté. P9 et P12 exercent un métier avec une certaine distance par rapport à leurs collaborateurs. P9 est enseignante et passe la majeure partie de son temps avec ses étudiants. P12 est manager et ne cherche pas « à devenir copains » avec les personnes qu'il gère. P13 a une vision spécifique des relations dans le monde du travail. Elle perçoit le type de personne et choisit si elle maintient une relation uniquement professionnelle ou si elle développe des liens d'amitié.

« Je connais chaque personne et je sais comment je les perçois, je perçois qui elles sont. Et oui, c'est plus du tout pareil. C'est plus du tout pareil. Vous, on est dans une relation professionnelle, c'est un fait. Je me suis très, très rapprochée d'un jeune collègue qui est syrien, qui est très jeune, qui a 32 ans, je crois. Et on est, on est très proches parce qu'on est un peu le même type de personnes. »

-P13 sur ses relations de travail.

- Une augmentation marquée (entre 1 et 2 inclus) pour P1, P2, P3, P7, P10 et P18. Ces 6 participants ont tous été formés par une équipe ou par plusieurs personnes. 4 d'entre eux font mention d'une bonne ambiance de travail et même de « bienveillance ». Ils se sont tous sentis accompagnés dans leur évolution en termes de compétences. « Le terrain était sain, bienveillant. On était là pour moi. Comment tu veux grandir de travers ou avoir peur de grandir de travers quand tu sais que ton tuteur est solide et près de toi ? »
-P3 sur ses relations de travail.

- Une forte augmentation (supérieure à 2) pour P16 et P19. Ces deux participants ont vécu une intégration particulière. P16 a suivi une formation qu'il a jugé « inefficace et inutile », hors du cadre de son équipe, chez un formateur externe. C'est sa cheffe d'équipe et ses collègues qui l'ont réellement formé sur le terrain à son retour et accompagné malgré les erreurs et la pression des missions. P19 a suivi une préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) et à l'issue des deux mois de stage, ses collègues étaient tellement satisfaits de son travail qu'ils auraient demandé à l'entreprise de l'embaucher. Un lien émotionnel fort a donc été créé.

« À la fin des deux mois, c'est simple. Il y a des membres de l'équipe qui ont demandé à ce que je sois embauché. Je pense, je pense que ça, ça résume un peu les relations qu'on avait avec l'équipe. J'étais, je me sentais à 99 % intégré dans le groupe. »
-P19 sur ses relations de travail.

On peut donc remarquer une influence positive de la formation reçue par 12 collaborateurs. Cela se vérifie par une augmentation du score médian de 0,5 point.

Appartenance à l'entreprise :

Dans l'ensemble, cinq types de score sont ressortis concernant l'évolution du SEP avant et après formation sur l'appartenance à l'entreprise :

- Une baisse significative (supérieure à -2) pour P15. Son intégration s'est mal passée, il n'a quasiment pas reçu d'aide au travail et ni au niveau de la formation. Du fait d'une absence prolongée pour raison de maladie en début de contrat fait qu'il a été stigmatisé par ses collègues et sa hiérarchie à son retour. Il ne s'est plus senti à l'aise dans une entreprise qu'il décrit comme « usine » et « *corporate* ».

« J'étais, pour dire les mots, j'étais saoulé, simplement. Les premières semaines oui, après non, j'avais l'impression d'être un étranger. Comment dire, j'avais l'impression d'être un mec qu'on avait ramassé sur l'autoroute pour jouer une partie de football dans une équipe officielle grosso

modo. C'est-à-dire que ça fait le taff pour faire des passes et ensuite on le revoit plus. » - P15 sur son appartenance à l'entreprise.

- Une baisse marquée (entre -1 et -2 inclus) pour P2 et P4. P2 a rencontré quelques conflits avec un moniteur plus vieux sur la manière d'enseigner certaines manœuvres. De son côté, P4 ne se sent pas intégré car c'est une grande structure et qu'il ne travaille pas avec tout le monde. « En vrai, moi, je me sens pas, toujours pas intégré vraiment au laboratoire. Je me sens intégré à mon poste avec les doctorants et la petite équipe. Eventuellement, un peu la vraie équipe formelle. Éventuellement, puisqu'on est sur le même étage, on se voit souvent, mais vraiment dans le labo, complet, total, je ne me sens pas intégré en fait. »

-P4 sur son appartenance à l'entreprise.

- Une stagnation pour 11 participants (P3, P6, P8 à 12, P14, P16 à P18). Ici encore l'explication la plus probable d'après les entretiens, est que tous se soient sentis appartenir à leur entreprise dès leur arrivée. Leur score en termes de SEP pour l'appartenance à l'entreprise est égal ou supérieur à 6/7 pour tous sauf P18. Son objectif n'était pas forcément de s'intégrer mais de développer son réseau. Une curiosité ressort pour P10 qui obtient un score de 6/7 pour l'appartenance à l'entreprise mais déclare « ne pas se sentir intégré à la structure ». La question a peut-être été mal comprise. De son côté P6 a apprécié les événements organisés par l'entreprise pour être intégrés, mais la répétition du même message en boucle a eu un effet secondaire qui explique la stagnation.

« Je dirais que ça m'a permis de mieux comprendre la philosophie de l'entreprise parce que, forcément, qu'on te le dise une fois, c'est bien, mais le fait de le répéter plusieurs fois ça fait mieux comprendre la vision de certaines choses. Ça peut être assimilé à du matraquage aussi, parce que forcément, on répète que ton entreprise, elle est bien, c'est la meilleure, et qu'elle fait ça pour le bien de tout le monde. »

-P6 sur son appréciation des événements d'intégration en entreprise.

- Une légère augmentation (0,5) pour P1, P5 et P13. P1 a mis du temps à s'intégrer dans l'entreprise du fait qu'à son arrivée, certains dispositifs n'étaient pas en place comme la visite interservices ou des événements intra-entreprise.

P5 se sentait intégré dans son institution mais le processus n'a pas pu beaucoup s'accroître. Il « a été rattaché à trois laboratoires différents de façon aberrante » mais qui dans un sens, lui a permis de mieux comprendre le fonctionnement de son institution. P13 a pu s'intégrer grâce à

la formation sur les produits et au cadre familial de l'entreprise. Il n'y a donc ici pas de similarités, seulement différents facteurs qui semblent produire le même effet. « Oui, bien intégrée, en plus, je trouve que c'est en plus une entreprise, pareil, qui est très familiale. Donc, oui, oui, les personnes vous font vite vous sentir à l'aise. C'est dû à la formation mais c'est aussi dû aux, vraiment aux personnes dans cette entreprise. Et puis, c'est au milieu d'un petit village. Il y a vraiment quelque chose qui fait qu'on s'y sent bien. »

-P15 sur son sentiment d'intégration en entreprise.

- Une augmentation marquée (entre 1 et 2 inclus) pour P7 et P19. Comme pour P10, P7 affiche un score élevé et même une augmentation sur son score de SEP pour l'appartenance à l'entreprise (passage de 5.5 à 6.5) alors qu'il ne se sent pas vraiment intégré. Il est possible que la question ait été mal comprise dans le sens où P7 travaille pour un client. Il est possible qu'il se sente intégré chez son client mais pas chez son employeur direct ou l'inverse, une vérification serait nécessaire. Il aborde la taille de son entreprise comme facteur majeur de son intégration limitée. De son côté P19 ne se sent pas intégré à son arrivée car il ne connaît pas les autres équipes mais cela progresse car selon lui « On va dire qu'il fallait plus de temps ». « L'entreprise en général, c'est particulier parce que c'est quand même une entreprise qui avait plus de six cents collaborateurs, on peut pas vraiment parler d'intégration au sens même. »

-P7 sur son intégration dans l'entreprise.

Cette répartition entre baisses, hausses et stagnation se traduit par l'absence de modification du score médian.

Sens au travail :

Dans l'ensemble, cinq types de score sont ressortis concernant l'évolution du SEP avant et après formation sur le sens au travail :

- Une baisse marquée (entre -1 et -2 inclus) pour P11 et P15. Le résultat est étonnant pour P11 qui se dit animé par les valeurs de l'accompagnement qu'il retrouve dans son métier actuel. La baisse peut venir d'un autre facteur non exploré par l'étude. Pour P15, l'explication vient de son intégration ratée qui a fait qu'il ne supportait plus son métier. « Par la suite c'était un supplice. Tous les matins c'était le réveil sonne, avant même que j'ouvre les yeux j'avais envie de dire : non, j'ai pas envie d'y aller. Je pense que c'est des petits trucs comme ça qui font que tu ne supportes plus un métier que tu aimais. »

-P15 sur la perte du sens au travail.

- Une légère baisse (-0,5) pour P3. Cette baisse légère est étonnante car P3 travaille dans un métier plein de sens pour elle au sein d'une entreprise dont elle adhère aux projets. « J'avais vraiment envie, je savais que je voulais travailler dans l'accompagnement. En fait avoir le côté humain, historique, chronologique du projet, ça m'a permis de tout de suite rentrer dedans et avoir le sens complet du projet. Et j'ai directement donné du sens à mes projets. » - P3 sur le sens au travail.

- Une stagnation pour P2, P4, P6, P8, P12, P14 et P18. Qu'ils aient choisi leur corps de métier par passion, dans le cadre d'une reconversion professionnelle ou au hasard ne semble pas avoir d'impact. De même, le fait que l'entreprise ou le poste correspondent plus ou moins à leurs valeurs ne crée pas de changements. C'est d'autant plus étrange que P4 décrit une perte de sens par manque d'impact de ses missions alors que P12 est heureux d'avoir pu développer et mettre en place son style de management.

- Une légère augmentation (0,5) pour P1, P9, P13 et P16. Un point commun se dégage pour ces quatre participants, le sentiment d'être plus utile. Cela rejoint le discours de P15 qui malgré son intégration ratée, déclare qu'il aimerait se rendre utile, voire « travailler pour une cause ». Cette augmentation est contradictoire dans le sens où P9 et P13 pensent que le sens est présent avant la formation au poste (P9) et est lié « à une partie complètement psychologique » (P13). « Et le boulanger, je trouve que c'est quelqu'un qui a beaucoup de mérite parce qu'il se lève tôt le matin pour nourrir le monde. Et pour moi, oui, ça a du sens et je trouve que c'est quelque chose de très noble. »

-P13 sur le sens au travail.

- Une augmentation marquée (entre 1 et 2 inclus) pour P5, P7, P10, P17 et P19. L'ensemble de ces participants affirme retrouver un environnement qui leur correspond en plus de pouvoir effectuer des actions concrètes et de monter en compétences. La création de sens serait donc liée à l'ensemble environnement de travail, sens dans les missions et montée en compétences jugées utiles.

Malgré ce dernier point, cette répartition entre baisses, hausses et stagnations se traduit par l'absence de modification du score médian.

Les points suivants n'ont pas été mesurés au travers de l'échelle du sentiment d'efficacité personnelle. Il s'agira donc de mettre en valeur les éléments les plus marquants énoncés par l'ensemble des participants.

Appréciation de la formation :

L'ensemble des appréciations varie fortement selon la formation reçue, les éléments qui ressortent le plus sont :

- 10 participants ont reçu un accompagnement (tutorat, mentorat, observations). Les retours les plus positifs obtenus viennent des 5 participants formés par des « anciens » (P4, P5, P11, P12, P13). Cela permet notamment la transmission de l'expérience de l'ancien et l'apport de pratiques en tant que nouveau. P9 regrette d'ailleurs de ne pas avoir pu en bénéficier.
« Moi, je trouvais ça très bien. Ce qui n'existe plus maintenant, c'est-à-dire que maintenant on remplace la personne quand l'autre, soit est partie en retraite, ou soit elle est partie en détachement ou en mutation. C'est-à-dire que maintenant il y a plus de personnes pour passer le savoir à la nouvelle personne, et elle doit se démerder toute seule avec ses qualités. Et elle est prise selon ses capacités d'adaptation. »
-P5 sur le rôle positif des anciens dans l'accompagnement.
- L'absence d'intérêt pour la formation, de formation (mise à disposition d'informations ou de procédures), d'échanges réguliers avec les collègues, d'outils ou d'un environnement sécurisé pour exercer nuit à la personne dans son processus d'intégration. (P4, P6, P13, P15, P16, P17).
- L'effet positif d'une équipe bienveillante et d'un cadre agréable (P1, P3, P10, P18).

Importance personnelle :

En termes d'importance personnelle, certains facteurs sont communs à plusieurs des participants à l'enquête :

- Pour 15 des participants (P1, P2, P3, P5, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15, P16, P18 et P19), l'un des éléments essentiels est la communication. Cette communication s'étend de la simple connaissance des collègues de l'équipe à la possibilité d'échanger régulièrement et parfois même jusqu'à la possibilité de visiter les autres services ou de bénéficier d'un accompagnement personnalisé.
- Pour 9 participants, un des autres facteurs importants est la reconnaissance (P1, P2, P4, P5, P6, P11, P13, P15, P17). Celle-ci passe par la reconnaissance des compétences ou le développement d'une relation de confiance avec la hiérarchie. La capacité de travailler en autonomie est également appréciée car cela signifie être reconnu comme compétent par son équipe. D'autres formes de reconnaissance passent par la signature d'un contrat en CDI ou le fait d'être présenté comme membre à part entière de l'équipe lors de réunions importantes.
- Pour 7 participants, la notion de cadre sécurisant est présente (P3, P8, P10, P12, P15, P16 et P18). La formation dans le processus d'intégration doit se faire sans pression afin de pouvoir disposer de temps pour poser des questions à ses collègues dans un environnement bienveillant, en ayant toute liberté d'exprimer sa pensée.

« Le point le plus négatif que j'ai trouvé, c'est la pression. Ce que je vois, tout le monde, tout le monde se donne à fond pour remplir les commandes le plus vite possible. Au final tu vois c'est toujours plus vite, toujours plus vite. Du coup moi, bien sûr, évidemment, ils ne peuvent pas s'occuper de moi, pendant ce temps-là ils ne peuvent pas m'apprendre. Au final, je suis, je suis obligé de travailler en autonomie, alors que ça fait deux mois que je suis là. Sur des pièces où il faut même pas un grain de poussière dessus. »

-P16 sur l'effet de la pression sur son intégration.

Aspect culturel :

Il est beaucoup plus difficile d'obtenir une tendance sur l'échantillon global pour l'aspect culturel, les participants étant très différents. Grâce à la question XX) (voir annexe 2), nous pourrions déterminer si selon les participants, l'intégration sans formation est envisageable en entreprise :

- Pour 16 des participants, l'intégration sans formation est impossible. 13 font un lien direct avec le manque de savoir ou de compétences et 6 font un lien avec le besoin d'intégration social. 2 d'entre eux ont des avis particulièrement tranchés : l'un n'aurait pas su quoi faire une fois à son poste (P10) et l'autre a vécu cette situation de manière très négative (P12).

« Pour moi, c'était un fiasco. Si vous ne connaissez pas, si vous arrivez du jour au lendemain, vous ne connaissez pas les produits, vous ne connaissez pas les méthodes de travail, on ne vous met pas au fait des projets aboutis ou en cours, vous ne connaissez pas les équipes, vous ne connaissez pas la culture d'entreprise, ça fait beaucoup de bâtons dans les roues quoi. A un moment, on tombe, enfin pour moi. A moins qu'on soit vraiment top classe, mais je vois pas trop comment on peut faire. Si vous avez la solution, dites-le-moi, ça m'intéresse. »
-P12 sur l'intégration sans formation lors d'une expérience antérieure.

- Pour les 3 autres, elle est possible mais compliquée. Elle requiert d'être un expert dans le domaine, de bénéficier d'une capacité d'adaptation importante ou d'être délégué dans une mission temporaire à un poste très spécifique.

Vision de l'intégration « parfaite » :

4 participants décrivent avoir vécu l'expérience d'intégration parfaite. Les principaux éléments qui reviennent sont :

- La présence d'un accompagnement adapté, équilibré entre suivi et autonomie. De préférence avec une personne souhaitant transmettre son savoir avant de quitter le poste de son plein gré.
- Un environnement de travail sain et bienveillant, ce qui englobe aussi bien des situations d'entraide dans l'équipe qu'une connaissance générale des différents services de l'entreprise.

Remarque sur le SEP général :

Le score obtenu au SEP général avant et après la formation semble influencer l'intervalle de points obtenus dans les quatre autres catégories. Mis à part trois exceptions, les autres scores ne s'éloignent pas de plus de deux points du score.

Il est intéressant de noter que le score médian du SEP général avant et après formation est en hausse d'un point. Cette hausse est particulièrement visible chez P2, P3 et P7, P10, P13 et P17 (+ d'1 point) qui ont tous pour point commun la volonté d'aider l'autre au travers de leur métier. A l'inverse, une forte baisse (- 2 points) apparaît chez P15. Une intégration ratée pourrait donc aussi avoir un effet néfaste sur le sentiment d'efficacité personnelle de manière générale chez le collaborateur.

3.1.6.2 Résultats par groupe d'âge.

Dans cette partie, nous nous intéresserons aux effets des formations sur les différentes catégories d'âge pour tenter d'identifier puis de relier des besoins à une génération.

3.1.6.2.1 Les jeunes adultes.

Tableau 4. Médiane des résultats des jeunes adultes (voir annexe 5, onglet âge).

Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général
1.25	0.5	0	0	0.75

Pour les jeunes adultes, la formation reçue pendant le processus d'intégration semble avoir bénéficié le plus au SEP lié à l'efficacité au poste. Toutefois, les scores sont moins élevés que chez les adultes et à peu près équivalents à ceux des seniors. L'appartenance à l'entreprise et le sens au travail ne présentent pas de modifications. Il ressort que les formations ne semblent pas avoir eu d'impact sur l'appartenance à l'entreprise ou sur le sens au travail.

Explication par l'expérience d'intégration et de formation :

Le score d'efficacité au poste chez les jeunes adultes s'explique par les expériences de P1, P3, P11, P16, P17 et P18. Ils ont tous reçu un accompagnement ou une formation par les pairs. Ils ont été satisfaits et qui a pu influencer les relations dans l'équipe et le SEP général.

3.1.6.2.2 Les adultes.

Tableau 5. Médiane des résultats des adultes (voir annexe 5, onglet âge).

Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général
2	1.75	0	0.75	1.25

D'après les résultats du SEP sur le questionnaire, les adultes ont globalement tiré plus de bénéfices de la formation lors de la période d'intégration, plus particulièrement en termes d'efficacité au poste et de relations dans l'équipe. Le sens au travail et le SEP général ont également connu une hausse modérée. L'appartenance à l'entreprise ne présente pas de modifications.

Explication par l'expérience d'intégration et de formation :

Mis à part P2, les autres participants ont tous présenté une augmentation de score sur l'ensemble des catégories à part l'appartenance à l'entreprise. Les trois types de formation ayant engendré un plus grand sentiment d'efficacité au poste sont : la formation formelle couplée à la formation par les pairs (P7), la formation informelle par les pairs (P10) et la POEI (P19). Ces types de formation sont également celles ayant entraîné la plus forte hausse de SEP dans les relations avec l'équipe, sûrement grâce à la formation par les pairs. P2 présente ici une hausse de score, celle-ci s'explique par le fait qu'il ait été formé par un ancien formateur qu'il connaissait déjà. La présence de liens sociaux préexistants semble donc renforcer l'intégration dans l'équipe. P7 et P10 conservent la plus forte hausse du SEP pour les catégories du sens au travail et du SEP général (suivis de près par P2, P9 et P19). P9 et P19 ont suivi une formation formelle et reçu quelques conseils par leurs pairs mais ils n'étaient pas toujours en mesure de faire preuve d'initiative sur le terrain (phase d'observation pour P19 ou formation en salle pour P9). Les plus forts scores de P7 s'expliquent potentiellement par la combinaison d'une formation formelle (apprentissage des procédures et tutorat par le chef d'équipe) mêlée à une formation informelle par les collègues directement sur le terrain dans laquelle il a rapidement pu prendre en charge des tâches. En comparaison, la progression de P10 est moins prononcée car il n'a pas bénéficié d'une formation formelle, limitant potentiellement la hausse du SEP.

3.1.6.2.3 Les seniors.

Tableau 6. Médiane des résultats seniors (voir annexe 5, onglet âge).

Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général
1	0.5	0	0	1

Pour les seniors, la formation reçue pendant le processus d'intégration semble avoir bénéficié le plus au SEP lié à l'efficacité au poste et au SEP général. Toutefois, les scores sont moins élevés que chez les adultes et à peu près équivalents à ceux des jeunes adultes. L'appartenance à l'entreprise et le sens au travail ne présentent pas de modifications.

Explication par l'expérience d'intégration et de formation :

D'après les résultats du questionnaire, P8 et P14 ont tiré peu de bénéfices de leur formation, contrairement aux trois autres participants. Il faut dire que les seniors possèdent les plus hauts scores de SEP parmi les trois groupes aussi bien avant qu'après formation. Leur expérience, souvent longue et étendue de leur métier, leur offre possiblement un appui solide. P5 et P12 ont reçu un accompagnement par un ancien lors de leur arrivée alors que P13 a reçu une formation basique. On retrouve une confirmation de l'importance de l'accompagnement mais un nouvel élément apparaît : une personne avec 33 ans d'expérience sur un métier similaire n'a pas eu forcément besoin d'une formation poussée. De faibles augmentations sont visibles dans les autres catégories. P5 a pu développer un fort SEP lié au sens au travail grâce au cadre de travail (terrain et laboratoire) et une montée en compétences grâce à l'accompagnement d'un ancien, ce qui l'a amené à « se sentir adapté à tout » en termes de SEP général. P13 détient la plus forte hausse du SEP général. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle est la seule de cette catégorie à penser avoir bénéficié d'une formation correspondant parfaitement à ses attentes.

Remarque sur les catégories d'âge :

L'augmentation observable des médianes des SEP sur l'ensemble des catégories est la plus visible chez la tranche d'âge des adultes. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ressentent toujours le besoin d'apprendre. Or, leur expérience théorique (diplôme obtenu) remonte dans certains cas à plusieurs dizaines d'années, leur expérience professionnelle n'est pas encore suffisamment développée (contrairement aux seniors) pour qu'ils se considèrent comme experts et qu'ils puissent conserver leur emploi jusqu'à leur retraite. La formation est donc leur seule option pour répondre à leur besoin en compétences.

3.1.6.3 Résultats par ancienneté.

3.1.6.3.1 Les récemment intégrés (moins d'1 an d'expérience).

Tableau 7. Médiane des résultats -d'1 an (voir annexe 5, onglet ancienneté).

Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général
1	0,5	0	0	1

Les personnes récemment intégrées montrent des hausses de leur SEP sur l'efficacité au poste et le SEP général. Une légère hausse dans les relations d'équipe est également constatée.

Explication par l'expérience d'intégration et de formation :

P3, P11 et P16 connaissent la plus forte augmentation du SEP lié à l'efficacité au poste. Ils ont tous les trois bénéficié d'un accompagnement (tutorat, observation) ou d'une formation par les pairs. Ils se sentaient incompetents et sensibles à la pression dès leur arrivée au poste (P3 et P16) ou doivent toujours être prêt à faire face à l'imprévu (P11). La formation a donc pu répondre à un sentiment d'insécurité dans la réalisation de leurs missions. L'influence positive sur le SEP général ne s'observe que chez deux d'entre eux. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que P16 conserve un accès limité au savoir au travers de la formation par ses collègues. Ces derniers, fortement occupés, n'ont pas forcément le temps de s'occuper de lui. La construction de son SEP général peut donc être entravée par un sentiment de dépendance.

3.1.6.3.2 Les « entre 1 et 5 ans d'expérience ».

Tableau 8. Médiane des résultats 1 à 5 ans (voir annexe 5, onglet ancienneté).

Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général
1	0,75	0	0	1

Les personnes intégrées depuis 1 à 5 ans montrent également des hausses de leur SEP sur l'efficacité au poste et sur le SEP général, ainsi qu'une hausse légèrement supérieure sur les relations dans l'équipe.

Explication par l'expérience d'intégration et de formation :

Les plus fortes hausses de score apparaissent chez P10, P12, P15 (uniquement sur l'efficacité au poste) et P19. Ces 4 participants ne se sentaient également pas aptes à assumer leurs missions

lors de leur arrivée mais seulement P10, P12 et P19 ont reçu une formation (informelle ou formelle). La hausse du SEP dans les relations d'équipe est plus apparente chez P10 et P19 qui ont été formés par leurs collègues. La formation formelle reçue par P19 a également impacté positivement son appartenance à l'entreprise et son sens au travail. C'est toutefois P2 qui tire le plus grand bénéfice au niveau du SEP général, suivi par P10, P12 et P19. Cela peut s'expliquer par la découverte progressive de son nouveau « terrain » par P2. « Bah vu que j'ai changé de ville il a fallu apprendre un petit peu le nouveau terrain. Apprendre les nouvelles rues, connaître ses timings pour rentrer à l'heure et partir correctement travailler aux bons endroits avec les élèves. Oui, c'est ça le terrain. Nouvelle ville donc forcément, il faut réapprendre tous les bons coins pour savoir où travailler et pas perdre de temps en fait » -P2 sur la redécouverte de son environnement de travail.

3.1.6.3.3 Les « plus de 5 ans d'expérience ».

Tableau 9. Médiane des résultats + de 5 ans (voir annexe 5, onglet ancienneté).

Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général
1,25	0,5	0,25	1	1

Les participants ayant plus de 5 ans d'expérience affichent une hausse dans l'ensemble des 5 catégories de SEP, plus spécialement dans l'efficacité au poste, dans le sens au travail et dans le SEP général.

Explication par l'expérience d'intégration et de formation :

P4 a reçu une formation informelle, P9 une formation formelle, P5 et P7 ont bénéficié des deux formes. Ce sont justement ces deux derniers qui présentent les plus fortes hausses dans l'ensemble des catégories. On retrouve ainsi la présence d'un accompagnement (tutorat par le chef d'équipe ou mentorat par un ancien, formation par les pairs), une formation formelle dont un bénéfice concret a été perçu, une formation in situ directement sur le terrain et un environnement de travail correspondant aux préférences du participant. Les attentes en termes de sociabilisation et le sentiment d'appartenance à la structure sont toutefois différents.

Remarque sur l'ancienneté :

Les médianes des scores des différentes catégories de SEP croissent avec l'ancienneté. Il se pourrait donc que :

- Le participant apprécie davantage l'utilité de son intégration au fil des ans.
- Le participant ne se souvient plus en détails des effets de son intégration sur son SEP. lors de son arrivée et les surestime avec le temps.

3.1.6.4 Résultats par corps de métier.

Tableau 10. Somme des médianes par catégorie et par corps de métier (voir annexe 5, onglet corps de métier).

Catégorie de SEP ----- Corps de métier (effectif)	Efficacité au poste	Relations dans l'équipe	Appartenance à l'entreprise	Sens au travail	SEP Général	<i>Total par corps de métier</i>
<i>Informatique</i> (4)	2	0,75	0,5	0,5	1	4,75
<i>Administration</i> (3)	2	0,5	0	0	1	3,5
<i>Enseignement</i> (3)	0,5	0,5	0	0,5	1,5	3
<i>Recherche</i> (3)	1	0,5	0	0	0	1,5
<i>Industrie</i> (2)	2,75	1,75	0,25	0,5	0,25	5,5
<i>Commerce</i> (2)	1	0,25	0,25	0,25	0,75	2,5
<i>Social</i> (2)	3	1	0	0	1,25	5,25
Total par catégorie	11,25	5,25	1	1,75	5,75	X

Interprétation du tableau :

Sur l'ensemble des corps de métier, les formations ont permis de développer principalement le SEP sur l'efficacité au poste, des relations dans l'équipe ainsi que le SEP général. Les métiers dans lesquels ces changements ont le plus été ressentis par notre échantillon de participants se retrouvent dans : l'industrie, le social et l'informatique (comprenant P1, P6, P7, P10, P12, P15, P16 et P19). Ces domaines ont pour particularité de demander beaucoup de savoir et de savoir-faire dans la réalisation de tâches principalement techniques et parfois, plus répétitives, (règles de sécurité, mouvements, gestes et pratiques spécifiques au milieu) contrairement aux autres domaines où le *multi-tasking* peut se faire plus présent. La transmission de savoirs par l'équipe, par de la formation formelle et informelle, par la pratique ou par de l'observation en conditions réelles y est donc courante. Ainsi, le nouvel arrivant est formé pour réaliser une mission, souvent perçue comme complexe par son équipe. En parvenant à réaliser cette tâche, son SEP au poste en ressort amélioré. Le SEP lié à l'équipe et le SEP général augmentent en conséquence car cet apprentissage a été accompagné par l'équipe, permettant ainsi à l'apprenant de gagner en autonomie et en confiance en lui.

3.2 Discussion et conclusion

3.2.1 Retour sur l'hypothèse 1 :

« Une expérience de formation positive engendrera une hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié dans l'exécution de ses tâches à la fin de sa période d'intégration. »

Avec une médiane de valeur positive (1) comme résultat au questionnaire (annexe 5), nous pouvons valider cette hypothèse à l'échelle de notre échantillon. Ce résultat se rapproche de celui observé dans l'étude de Fournier et Perrot (2022). L'une des stratégies d'adaptation individuelle mise en place par les infirmières québécoises est l'apprentissage du rôle. Un des infirmiers y parle de son expérience de formation par observation : « c'était une bonne pratique en soi, j'ai appris plein de choses que je ne connaissais pas et ça me donne une longueur d'avance pour la prochaine fois ».

3.2.2 Retour sur l'hypothèse 2 :

« Une expérience de formation positive engendrera une hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié quant à sa capacité à travailler avec son équipe. »

Avec une médiane de valeur positive (0,5) comme résultat au questionnaire (annexe 5), nous pouvons valider cette hypothèse à l'échelle de notre échantillon. Ici encore, le résultat peut être rapproché de l'étude menée par Garcia (2016) dans laquelle il observe que lorsque « un climat de confiance s'instaure entre les nouveaux arrivants et les collègues », « les agents se soutiennent mutuellement et d'une manière tout à fait spontanée » puis que « la dynamique d'équipe se juxtapose là aussi à une dynamique d'apprentissage ».

3.2.3 Retour sur l'hypothèse 3 :

« Une expérience de formation positive n'engendrera pas de hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié quant à sa capacité à s'approprier les valeurs de l'entreprise. »

Avec une médiane de valeur nulle (0) comme résultat au questionnaire (annexe 5), nous pouvons valider cette hypothèse à l'échelle de notre échantillon. Cela peut s'expliquer par le fait que des entreprises trop différentes ont été comparées. Une étude par taille d'entreprise pourrait être une prochaine étape pour observer si oui ou non cette hypothèse est invalidée dans certains cas.

3.2.4 Retour sur l'hypothèse 4 :

« Une expérience de formation positive n'engendrera pas de hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié dans sa capacité à donner du sens à son travail. »

Avec une médiane de valeur nulle (0) comme résultat au questionnaire (annexe 5), nous pouvons valider cette hypothèse à l'échelle de notre échantillon. La réponse obtenue à l'issue de l'analyse thématique serait que la construction du sens au travail se ferait en amont de la formation dans l'intégration. Le sens serait issu soit d'une passion personnelle, d'une vocation ou d'une attirance pour un certain type d'environnement/ de mission.

3.2.5 Conclusion

Grâce au questionnaire, nous avons pu valider les hypothèses 1 et 2. Une expérience de formation positive améliore le sentiment d'efficacité personnel du salarié dans l'exécution de ses tâches, favorise sa capacité à travailler en équipe et augmente également son sentiment d'efficacité personnel général.

Grâce à l'analyse thématique, nous pouvons définir ce que représente une « expérience de formation positive » pour notre échantillon :

- Elle peut être informelle ou formelle dès lors qu'elle répond à un besoin professionnel du nouvel arrivant, qu'elle est menée à bien, qu'elle met à disposition un référent capable de produire un retour constructif et qu'elle suscite son intérêt. Ces cinq facteurs engendrent déjà une hausse du SEP au poste et de manière générale. Une hausse plus importante du SEP général sera observable si l'apprenant bénéficie de formation formelle et informelle.
- Elle se déroule de préférence directement dans l'environnement de travail afin de permettre l'observation de la pratique en situation réelle ou lors d'exercices pratiques et de simulations. Dans ce dernier cas, l'environnement de travail est sécurisant, sans pression. Il est accessible pour une pratique régulière tout en mettant à disposition les ressources nécessaires (équipement, outil, etc). La formation y est encadrée par des collègues de travail dans un cadre bienveillant où les échanges sont réciproques : le nouvel arrivant reçoit des conseils et peut poser des questions car cela est soutenu par la stratégie d'entreprise en mettant en place les organisation nécessaires (Fernagu-Oudet, 2012).

- Dans l'idéal, la formation se fait dans le cadre d'un mentorat dirigé par un ancien avec une relation positive pour le duo formé-formateur (Ragins, 2000) et qui accompagne les apprenants vers une autonomie progressive (Galand et Vanlede, 2004).
- La formation doit être adaptée selon l'âge et l'expérience du nouvel arrivant pour répondre à ses besoins en termes de compétences et de connaissances. Elle prend en compte ses spécificités générationnelles et offre une politique de sociabilisation orientée vers l'entreprise ou vers le réseautage commençant à l'échelle de l'équipe. (Zemke *et al.*, 2000., Yeaton, 2008 dans Brillet *et al.*, 2013).

3.3 Ouvertures

L'un des points forts qui est ressorti de cette enquête sur les effets de la formation sur l'intégration est la place de l'équipe dans la construction du SEP au poste de travail, notamment par l'accompagnement et les échanges informels. Ces démonstrations et échanges de pratiques, couplés au besoin de reconnaissance évoqué par certains participants nous renvoient vers les travaux de Claude Dubar sur la socialisation et la construction de l'identité professionnelle. Dubar (2022) évoque ainsi 4 processus identitaires typiques :

- L'identité d'entreprise lorsque la progression de l'individu est encouragée dans un processus de promotion sur la base de la continuité.
- L'identité de métier lorsque la progression de l'individu est invalidée dans un processus de blocage toujours sur la base de la continuité.
- L'identité menacée lorsque qu'un processus d'exclusion sociale est issu de la rupture entre l'identité forgée par l'individu et celle que l'institution lui a attribuée sur une base de rupture.
- L'identité incertaine lorsqu'un processus de conversion est mis en place suite à la reconnaissance par autrui du changement d'identité de l'individu. »

Au cours de l'enquête, nous avons pu observer 3 de ces processus :

- Les expériences d'intégration réussies semblent s'inscrire dans le processus de promotion. Le nouvel arrivant est en effet encouragé dans sa progression et promotion à passer du statut de nouveau à celui membre à part entière de l'équipe. On peut aussi décrire ce processus par le soutien de ses pairs dans un processus d'acquisition de la compétence et de légitimation de son rôle au sein de l'organisation.

- L'expérience d'intégration échouée de P15 suite à un arrêt maladie en cours de formation semble se rapprocher de l'identité menacée. Il a subi un processus d'exclusion sociale en étant considéré comme un « tire-au-flanc » alors que lui-même s'attribuait une identité d'individu « travailleur et moral ». Faute de changement de vision de sa part et de l'entreprise, la rupture a eu lieu. Celle-ci a notamment impacté ses SEP au niveau des relations avec l'équipe, de l'appartenance à l'entreprise, du sens au travail et de son SEP général. Pourtant, elle n'a pas impacté son SEP au poste de travail, preuve que son identité s'était déjà créée et « forgée » suite à son auto-formation qui s'est déroulée sans l'aide de ses collaborateurs.
- L'expérience d'intégration réussie par un senior semble s'inscrire dans un processus de blocage, lié au vieillissement de l'identité. Cela vient du fait que le nouvel arrivant senior ne cherche pas à acquérir des compétences, qu'il détient déjà de par sa longue expérience, mais plutôt une identité de métier et d'expert dans laquelle achever sa carrière. Il est donc plus intéressé par des échanges de savoirs et de pratiques lui permettant de se maintenir à niveau dans l'entreprise jusqu'au départ à la retraite. De manière concrète, cela s'affiche par les scores de SEP plus hauts que les autres catégories d'âge, aussi bien avant qu'après la formation liée à l'intégration.

Il évoque aussi le fait que ce « méta-espace déborde sur la sphère du travail et englobe celle du hors-travail » (*ibid.*). Cela pourrait expliquer la hausse du SEP général qui provient d'une expérience positive de formation.

Un des autres paramètres qui a eu des effets divers sur les nouveaux arrivants est l'entreprise. Selon Meier (2019), la culture d'entreprise joue un rôle majeur : « La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. » (*ibid.*). Cela soulève une question : est-il possible que les questionnaires n'aient pas soulevé de hausse de SEP sur les valeurs d'entreprise car cette notion n'est pas assez large ou reste vague pour la majorité ? Aurait-il mieux valu parler de culture d'entreprise ?

Selon Bournois (1996, cité dans Meier, 2019) : « La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». Meier (2019) ajoute : « Elle englobe, les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation. » Observer la culture d'entreprise par le prisme de sa stratégie de gestion des compétences nous permettra peut-être de comprendre les effets des « organisations pour apprendre » mises en place par l'entreprise.

Notre raisonnement initial, dans son approche exhaustive, aurait donc dû prendre la forme suivante (voir annexe 6).

Nous émettons ainsi les hypothèses suivantes pour de futures perspectives de recherche sur le sujet :

- La formation au cours de l'intégration n'a pas le même impact selon le corps de métier.
- La formation au cours de l'intégration n'a pas le même impact selon l'âge du nouvel arrivant.
- Une expérience de formation positive engendrera une hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié en activité dans une PME quant à sa capacité à s'appropriier la culture de ladite entreprise.
- Une expérience de formation positive couplée à un processus d'appropriation des valeurs de l'entreprise engendrera une hausse du sentiment d'efficacité personnelle du salarié en activité dans une ETI quant à sa capacité à s'appropriier la culture de ladite entreprise.

4 Bibliographie

Afnor compétences. (s. d.). ISO 9001 pour les Organismes de formations.

<https://competences.afnor.org/formations/iso-9001-pour-les-organismes-de-formations>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.

Psychological Review, 84(2), p.191-215

<https://educational-innovation.sydney.edu.au/news/pdfs/Bandura%201977.pdf>

Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in behaviour Research and*

Therapy, 1(4), p. 237-269. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90012-7)

Berry, V. et Garcia, A. (2016). Éducation formelle et éducation informelle : regards croisés sur la notion de compétence (transversale). *Éducation et socialisation*, 41.

DOI : 10.4000/edso.1636.

Blanchet, A. et al. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales*. (1^{ère} ed.). Dunod.

Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles. *La Revue des Sciences de Gestion*, 4-5(226-227), 115-124.

<https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/rsg.226.0115>

Bourdoncle, R. (2000). « Professionnalisation, formes et dispositifs ». *Recherche & formation*, (35), p 117-132. [https://www.persee.fr/doc/refor_0988-](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_2000_num_35_1_1674)

[1824_2000_num_35_1_1674](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_2000_num_35_1_1674)

Bourgeois, E. & Enlart, S. (2017). L'apprentissage en situation de travail. Dans Carré, P. & Caspar, P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (4^e édition, p.483-500). Dunod.

Boutinet, J. P. (2017). La vie adulte au regard de la formation. Dans Carré, P. & Caspar, P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (4^e édition, p. 235-252). Dunod.

Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2013). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés. *Management & Avenir*, 63, 57-80. <https://doi-org.acces-distant.bnu.fr/10.3917/mav.063.0057>

Brillet, F., Garcia, J. & Montargot, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management & Avenir*, 6(88), 105-130. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>

Cadremploi (2019). *Etude inédite Cadremploi : 1 cadre sur 3 a déjà démissionné suite à une mauvaise intégration.* [https://cadremploi-edito.cdn.prismic.io/cadremploi-edito/26d7f502-fe4e-4c2a-8ce3-55a1395baa0a_CP_ETUDE_ONBOARDING - version definitive.pdf](https://cadremploi-edito.cdn.prismic.io/cadremploi-edito/26d7f502-fe4e-4c2a-8ce3-55a1395baa0a_CP_ETUDE_ONBOARDING_-_version_definitive.pdf)

Carré, P. & Fenouillet, F. (2017). Motivation et rapport à la formation. Dans Carré, P. & Caspar, P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (4^e édition, p. 309-328). Dunod.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications. (2022). *Enquête Génération : Quand l'école est finie.* https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-11/CEREQ%20ENQUETE-3_Quand%20l%27cole%20est%20finie.pdf#page=48

Chapelle, F. (2018). 4. Bore out, blur out, brown out. Dans : F.Chapelle (dir.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions* (p. 27-33). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0027>

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. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/th.641.0061>

Dubar, C. (2022). *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles.* (5^e édition). Armand Colin. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/arco.dubar.2022.01>

Etienne, R. (2022). L'approche exploratoire : techniques, finalités, exploitation des données.. Dans : B.Albero et J.Thievenaz (dir.), *Enquêter dans les métiers de l'humain : Traité de méthodologie de la recherche en sciences de l'éducation et de la formation* (2^e édition, Tome I, p. 97-105). Éditions Raison et Passions. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/rp.alber.2022.01>

Fernagu-Oudet, S. (2012). Chapitre 14. Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. Dans : É.Bourgeois (dir.), *Apprendre au travail* (p. 201-213). <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/puf.bourg.2012.01.0201>

Follenfant, A., & Meyer, T. (2003). Pratiques déclarées, sentiment d'avoir appris et auto efficacité au travail. Résultats de l'enquête quantitative par questionnaires. Dans P. Carré, & O. Charbonnier, *Les apprentissages professionnels informels* (p. 185-246). L'Harmattan.

Fournier, C. & Perrot, S. (2022). Quelles stratégies individuelles pour s'intégrer : Le cas des infirmières de l'arctique québécois. @GRH, 45, 115-141. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/grh.045.0115>

Galand, B. & Vanlede, M. (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? *Savoirs*, 5, 91-116. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/savo.hs01.0091>

Garcia, J. F. (2016). La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux arrivants : Le cas exploratoire de SNCF Réseau Maintenance et Travaux territoire de production Atlantique. @GRH, 4(21), 11-45. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/grh.164.0011>

Garcia, J. F., Grandval, S., Montargot, N. & Oiry, E. (2020). L'intégration des nouveaux arrivants : un dispositif RH de lutte contre l'obsolescence des compétences ? Enseignements tirés du cas de SNCF Réseau. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(116), 3-23. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/grhu.116.0003>

Gaté, J. (2009). Apprenant. Dans : Jean-Pierre Boutinet éd., *L'ABC de la VAE* (p. 77-78). <https://doi.org/10.3917/eres.bouti.2009.01.0077>

Hulin, A. (2007). Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise. *Cahier de recherche du Centre d'Etudes et de Recherches en Management de Touraine*, 20(140).
<https://studylibfr.com/doc/2594007/le-tutorat---un-outil-d-accueil-et-d-int%C3%A9gration-des-nouv...>

IPSOS. (2022). *Les seniors et l'accès l'emploi*.
https://acompetenceegale.com/wp-content/uploads/2022/10/ETUDE_EMPLOI_SENIORS_A-COMPETENCE-EGALE116007.pdf

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(14), 9-24.
<https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>

Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Dunod.

Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 5, 59-90.
<https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0059>

Marmoz, M. (2001). L'entretien de recherche dans les sciences sociales et humaines. La place du secret. L'Harmattan.

Meier, O. (2019). Chapitre 1. Culture d'entreprise et cultures nationales. Dans O. Meier, *Management interculturel*. (7^e édition, p 7-28).

<https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/management-interculturel--9782100788897-page-7.htm>

Ministère du travail, de la santé et des solidarités. (2024, 29 janvier). *La formation professionnelle principes généraux*.

<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/article/la-formation-professionnelle-principes-generaux#:~:text=Conform%C3%A9ment%20aux%20dispositions%20de%20l,%C3%A0%20leur%20poste%20de%20travail.>

Ministère du travail, de la santé et des solidarités. (2024). *Plan pour la prévention des accidents du travail graves et mortels*. [https://travail-](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/planaccidentstravailgravesmortels2022-2025.pdf)

[emploi.gouv.fr/IMG/pdf/planaccidentstravailgravesmortels2022-2025.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/planaccidentstravailgravesmortels2022-2025.pdf)

Métais, T. (2024, 08 février). Accidents du travail : quand les machines mettent en péril la vie des salariés. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/02/08/accidents-du-travail-quand-les-machines-tuent_6215360_3234.html

Moulette, P., Roques, O., Tironneau, L. & Lacaze, D. (2019). 9. L'intégration des nouveaux collaborateurs. Dans : Pascal Moulette éd., *Gestion des ressources humaines* (pp. 31-35).

Dunod. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/dunod.moule.2019.01.0031>

Morris, D. (2013). *Learning Without Onboarding: How Assessing and Evaluating Learning Benefits New Information Technology Hires* [Thèse de doctorat, Université de Walden].

Proquest Dissertation & Theses.

<http://scd-rproxy.u-strasbg.fr/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/learning-without-onboarding-how-assessing/docview/1475268832/se-2?accountid=15483>

Peretti, J. (2019). Chapitre 8. Recrutement et intégration. Dans : J. Peretti, *Ressources humaines: Le manuel de référence* (p. 231-266).

<https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/ressources-humaines--9782311406986-page-231.htm>

Préel, B. (2000). 12 - Le travail. Dans : B. Préel, *Le Choc des générations* (pp. 169-187). La Découverte. <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/le-choc-des-generations--9782707129499-page-169.htm>

Ragins, B. R. (2000). Marginal Mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal*, 43(6), 1177-1194. DOI:[10.5465/1556344](https://doi.org/10.5465/1556344)

Rondier, M. (2004). A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. *Varia*, 33(3), p. 475–476. <https://doi.org/10.4000/osp.741>

Rosankis, E. & Duval, M. (2024, 10 janvier). *Quelle prévention des risques physiques et chimiques pour les sortants de la voie professionnelle ?*
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelle-prevention-des-risques-physiques-et-chimiques-pour-les-sortants-de-la-voie>

Roussel, J. F. (2017). Le transfert des apprentissages. Dans P. Carré. & P. Caspar. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (4^e édition, p. 537-550). Dunod.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. Dans J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (p. 35-37).
https://www.researchgate.net/publication/304930542_Generalized_Self-Efficacy_Scale

Sovet, L. (2019). Chapitre 1. Repères et débats conceptuels sur la psychologie du sens. Dans J-L. Bernaud (dir.), *Sens de la vie, sens du travail: Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé* (p. 13-28).
<https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/dunod.berna.2019.01.0013>

Thomas, J. (2024, 06 février). Les morts au travail, une hécatombe silencieuse en France. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/02/06/cadences-sous-traitance-pression-quand-le-travail-tue_6214988_3234.html

Thomas, J. (2024, 09 février). Accidents du travail : les jeunes paient un lourd tribut. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/02/09/accidents-du-travail-les-jeunes-paient-un-lourd-tribut_6215566_3234.html

- Thomas, L. & Micheau-Thomazeau, S. (2018). Outil 22. Les parcours d'intégration. Dans : L. Thomas & S. Micheau-Thomazeau (Dir), *La Boîte à outils de la Motivation*. Paris: Dunod. <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/la-boite-a-outils-de-la-motivation--9782100789436-page-78.htm>
- Walckiers, M. & De Praetere, T. (2004). L'apprentissage collaboratif en ligne, huit avantages qui en font un must. *Distances et savoirs*, 2, 53-75. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3166/ds.2.53-75>
- Wasihun, B. et Fikire, Y. (2022). Sample size for interview in qualitative research in social sciences: a guide to novice researchers. *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), p.42-50. <http://dx.doi.org/10.46303/repam.2022.3>
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, (17), 9-36. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.3917/savo.017.0009>
- Workelo. (2019, 3 octobre). *Les 10 chiffres clés de l'onboarding*. <https://blog.workelo.eu/les-chiffres-cles-de-lonboarding/>
- Zarifian, P. (2009). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Education permanente*, (180), p 235-242.

5 Annexes :

5.1 Annexe 1 : Grille d'entretien

Guide d'entretien

Nom et prénom de l'interviewé :

Mode de communication :

Date de l'entretien :

Introduction :

Remerciements

Présentation du contexte (recherche sur le rôle de l'intégration dans la formation)

Nombre de questions : 20 / Durée 15 - 45 minutes.

Confidentialité

Une question avant de commencer ?

Questions :

- I) Quel métier exercez-vous ? Dans quel type de structure ?
- II) Quelles sont selon vous les compétences requises pour exercer ce métier ?
- III) Pourquoi avez-vous choisi d'exercer ce métier ? Pensiez-vous avoir les compétences requises à votre arrivée ?
- IV) Avez-vous déjà exercé une fonction ou une expérience similaire qui aurait pu vous aider ?
- V) Avez-vous bénéficié d'une formation lors de votre arrivée dans votre structure ?
Sous quelle forme et pendant combien de temps ?
(Décrivez-moi brièvement l'expérience vécue temps, contenu...)
- VI) Suite à cette formation, comment vous sentiez-vous dans l'exercice de votre fonction et dans l'entreprise ?
- VII) Pendant cette formation, votre rapport avec vos collègues a-t-il évolué/ont changé ? Comment, en quoi ? -> Quel type de rencontres avez-vous avec eux ?
- VIII) A l'issue de votre formation, comment compareriez-vous le rapport avec vos collègues depuis votre arrivée ?
- IX) D'un point de vue global, quel impact cette formation a-t-elle eu sur votre arrivée dans l'entreprise ?
- X) A l'issue de cette formation, votre travail avait-il du sens pour vous ? Pourquoi ?
- XI) A l'issue de cette formation, Vous sentiez-vous en accord avec vos valeurs (au nom de quoi les gens s'engagent, pourquoi ils agissent -> mettre en avant le moteur) ? Pourquoi ?

- XII) A l'issue de cette formation vous sentiez-vous intégré dans l'organisme ? Si oui, à quel degré ?
- XIII) Avez-vous déjà été amené(e) à faire de l'accompagnement ou de l'intégration de nouveaux collaborateurs ?
- XIV) Cette mission figure-t-elle dans votre fiche de poste ?
- XV) Comment vous y êtes-vous pris ? Quelles actions avez-vous mises en place ? Sur combien de temps ?
- XVI) Quels étaient vos objectifs en mettant ces actions en place ?
- XVII) Avez-vous pu observer si vos actions ont aidé ou non la personne intégrée sur différents aspects ?
- XVIII) Avez-vous eu des retours de la part de la personne accompagnée sur vos actions ?
- XIX) Quelle serait selon vous l'intégration parfaite ? Celle que vous auriez aimé vivre ?
- XX) Peut-il y avoir une intégration sans formation ?

Auriez-vous aimé ajouter quelque chose ?

Conclusion :

Remerciements

Autorisation reprise de contact et utilisation des données

5.2 Annexe 2 : Composition de l'échantillon

Voir document Excel.

5.3 Annexe 3 : Questionnaire sur le sentiment d'efficacité personnelle sur l'intégration dans le milieu professionnel

Voir document Excel.

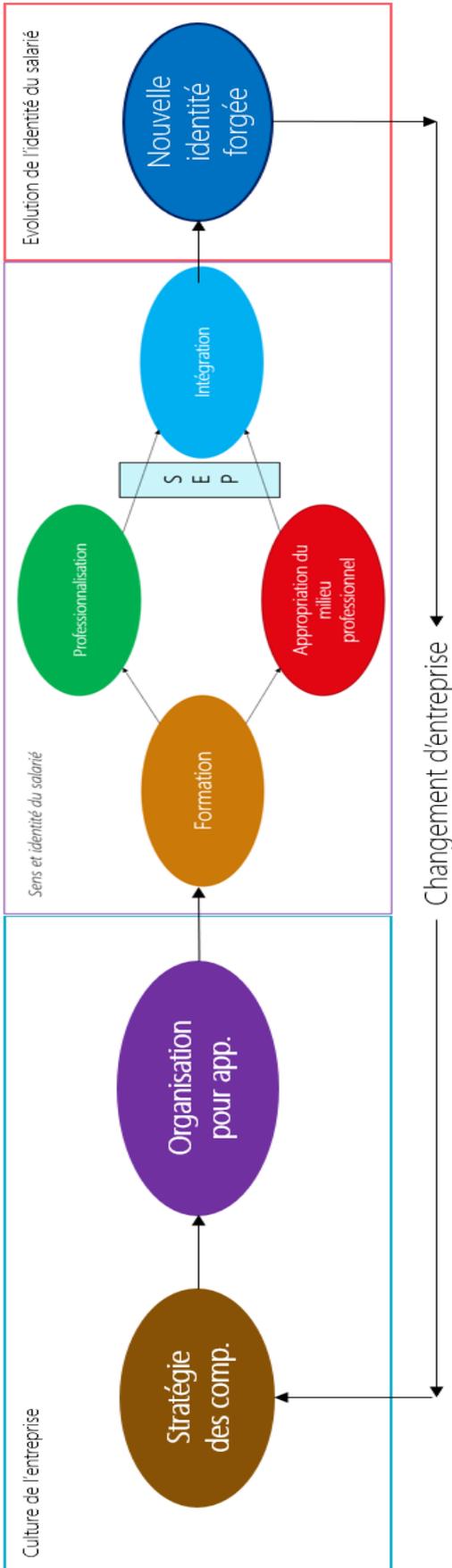
5.4 Annexe 4 : Synthèse des témoignages selon les 8 catégories.

Voir document Excel.

5.5 Annexe 5 : Tableau de résultats (global et par catégorie) du questionnaire SEP

Voir document Excel.

5.6 Annexe 6 : Schéma de raisonnement après réflexion.



Résumé

Mots-clés : Intégration, Socialisation organisationnelle, Formation, Professionnalisation.

Tout futur salarié doit réussir sa période d'intégration en entreprise pour voir son contrat validé. L'intégration est souvent synonyme de formation mais qu'apporte-t-elle exactement au nouvel arrivant dans son expérience future ? Par la réalisation de dix-neuf entretiens réalisés et la passation d'un questionnaire auprès d'un public varié (âge, genre, ancienneté au poste, corps de métier...), nous chercherons à mettre en évidence les effets de la formation sur l'intégration d'un salarié. Pour cela, nous utiliserons le sentiment d'efficacité personnelle pour mesurer les impacts de la formation suivie sur l'efficacité au poste, les relations dans l'équipe, l'appropriation des valeurs de l'entreprise et le sentiment d'efficacité personnel en général. En parallèle, notre analyse thématique nous permettra d'analyser les formes des formations reçues puis de les relier à des ressentis et leurs effets sur le collaborateur. Les résultats issus de notre échantillon indiquent que la formation liée à l'intégration améliore le sentiment d'efficacité personnelle de l'efficacité au poste de travail ainsi que les relations dans l'équipe. En revanche, elle n'aurait aucun impact positif ou négatif sur les dimensions d'appropriation des valeurs de l'entreprise et sur la création de sens au travail. Les témoignages des participants expliquent en quoi l'accompagnement dont ils ont bénéficié de la part de leurs collègues, dans un environnement bienveillant et vers une autonomisation progressive, les a aidés à gagner en sentiment d'efficacité personnel dans la réalisation de leurs missions et dans leur intégration dans l'équipe.

Resume

Keywords: Integration, Organizational socialization, Training, Professionalization.

Any future employee must pass his period of integration in the company to see his contract validated. Integration is often synonymous with training but what exactly does it bring to the newcomer in his future experience? By conducting nineteen interviews and a questionnaire to a varied audience (age, gender, seniority in the post, occupation...), we will try to make clear the effects of training on the integration of an employee. To do this, we will use the sense of personal effectiveness to measure the impact of training on job performance, team relationships, ownership of company values and overall personal effectiveness. In parallel, our thematic analysis will allow us to analyse the forms of training received and then to link them to feelings and their effects on the employee. The results from our sample indicate that integration-related training improves personal effectiveness, workplace efficiency and team relations. On the other hand, it would have no positive or negative impact on the dimensions of appropriation of company values and on the creation of meaning at work. The participants' testimonies explain how they were supported by their colleagues in a caring environment and towards progressive empowerment, helped them gain a sense of personal effectiveness in the accomplishment of their missions and in their integration into the team.