



**HAL**  
open science

# Le rôle des réseaux personnels des nouvelles recrues dans leur intégration organisationnelle

Malek Bouzgarrou

► **To cite this version:**

Malek Bouzgarrou. Le rôle des réseaux personnels des nouvelles recrues dans leur intégration organisationnelle. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2023. Français. NNT : 2023UPSLD049 . tel-04481661

**HAL Id: tel-04481661**

**<https://theses.hal.science/tel-04481661>**

Submitted on 28 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THÈSE DE DOCTORAT**  
**DE L'UNIVERSITÉ PSL**  
Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**Le rôle des réseaux personnels des nouvelles recrues  
dans leur intégration organisationnelle**

Soutenue par

**Malek BOUZGARROU**

Le 11 décembre 2023

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale SDOSE**

Spécialité

**Sciences de Gestion**



Composition du jury :

Anissa, BEN HASSINE Professeur des Universités, ESSECT Université de Tunis	<i>Président</i>
Emilie, BARGUES-BOURLIER Professeur, ESC Clermont Business School	<i>Rapporteur</i>
Wafi, CHTOUROU Professeur, IHEC Tunis Université de Carthage	<i>Rapporteur</i>
Hèla, YOUSFI Maître de Conférences HDR Université Paris Dauphine	<i>Examineur</i>
Gregor BOUVILLE Professeur des Universités, IAE LYON Université J. Moulin	<i>Directeur de thèse</i>
Lamia, HECHICHE-SALAH Professeur des Universités, ISG Tunis Université de Tunis	<i>Directeur de thèse</i>



## RÉSUMÉ

Le succès des entreprises dépend en grande partie de leurs employés, en particulier des talents qu'elles recrutent et conservent grâce à des **processus de recrutement** rigoureux. Dans le processus de recrutement, l'étape de l'**intégration** revêt une importance capitale. Cette étape est, malheureusement, souvent occultée, ce qui génère d'importants coûts pour les entreprises.

La **socialisation organisationnelle**, souvent confondue avec l'intégration, offre un cadre d'analyse pertinent pour l'étude de celle-ci. Plusieurs approches ont été développées pour expliquer le rôle des différents acteurs dans la socialisation voire l'intégration. L'**approche relationnelle** valorise le rôle des relations sociales dans les processus de socialisation et d'intégration. Ainsi, des sources internes et externes peuvent faciliter l'intégration des nouvelles recrues. C'est dans ce contexte que le concept de **réseau personnel** prend toute son importance. Ainsi, l'objectif principal de cette thèse est de comprendre en profondeur comment le réseau personnel des nouvelles recrues peut faciliter leur intégration. Nous avons opté pour la **méthode de l'étude de cas** et avons, par conséquent, choisi une entreprise Tunisienne appartenant au secteur industriel et en pleine expansion comme contexte d'investigation. Nous y avons mené des **entretiens semi-directifs** avec vingt-neuf nouvelles recrues. À l'issue de l'analyse des différentes données collectées, nous avons pu constater qu'un réseau personnel **dense**, caractérisé par des **liens forts**, une **similarité et une hétérogénéité des connaissances** entre les membres du réseau et enfin un **rapprochement hiérarchique** peuvent faciliter l'intégration des nouvelles recrues en leur permettant d'accéder à des **ressources stratégiques**.

## MOTS CLÉS

Intégration organisationnelle, socialisation organisationnelle, réseau personnel, réseau social, nouvelle recrue.

## ABSTRACT

The success of companies depends to a large extent on their employees, and in particular on the talent they recruit and retain through rigorous recruitment processes. In the recruitment process, the integration stage is of paramount importance. Unfortunately, this stage is often overlooked, generating significant costs for companies.

Organizational socialization, often confused with integration, offers a relevant framework for studying the latter. Several approaches have been developed to explain the role of different actors in socialization and integration. The relational approach emphasizes the role of social relationships in socialization and integration processes. Internal and external sources can facilitate the integration of new recruits. This is where the concept of the personal network comes into its own. Thus, the main objective of this thesis is to understand in depth how the personal network of new recruits can facilitate their integration. We opted for the case study method, and consequently chose a fast-growing Tunisian company in the industrial sector as the context for our investigation. We conducted semi-directive interviews with twenty-nine new recruits. Our analysis of the various data collected revealed that a dense personal network, characterized by strong ties, similarity and heterogeneity of knowledge between network members, and hierarchical proximity, can facilitate the integration of new recruits by giving them access to strategic resources.

## KEYWORDS

Organizational integration, organizational socialization, personal network, social network, new recruit.

# Dédicaces

*Avec tout respect et amour je dédie ce modeste travail à*

*Mon père Mohamed BOUZGARROU*

*L'homme qui a marqué ma vie de manière indélébile, mon pilier inébranlable, celui qui a été le premier à m'encourager à poursuivre mes études, celui qui a contribué ainsi de manière significative à me forger un avenir prometteur grâce à son amour paternel incommensurable. Merci du fond du cœur papa !*

*Ma mère Souad*

*Pour le sacrifice et le dévouement dont tu as toujours fait preuve, pour la confiance et les encouragements sans limites que tu ne cesses de me manifester. J'espère être digne de tout l'amour que tu me portes. J'ai voulu mener ce travail à bien pour que tu sois fière de moi. J'espère que tu trouveras dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour*

*Mon père et ma Mère, à vous, je dois ce que je suis. Je suis fière et contente de réaliser une partie de ce que vous avez tant espéré et attendu de moi.*

*À mon petit frère*

*Pour son amour, je te souhaite tout le bonheur du monde.*

*À mes chères sœurs Sonia, Leila et Olfa*

*Je vous dédie ce travail en témoignage de l'affection et des sentiments de fraternité qui nous unissent. Que dieu vous garde et vous ouvre les portes de la réussite.*

*À mon cher mari Bilel BOUZGARROU*

*Celui que j'aime beaucoup, celui qui incarne l'essence même de la patience et qui m'inspire chaque jour par sa persévérance. Tout au long de ce projet, tu as été mon pilier, mon soutien infailible, et la lueur d'encouragement qui a éclairé chacune de mes journées.*

*À ma deuxième famille, la famille BOUZGARROU, Pépé, Mémé, Butheina et Mezri pour leurs soutiens et encouragements.*

*À ma cousine Dorssaf et son mari Mehdi. Je vous aime beaucoup !*

*À toute ma famille, et mes amis, À tous ceux qui ont cru en moi*

# Remerciements

En écrivant ces mots, je me remémore tout le chemin parcouru depuis le tout début de travail de thèse de doctorat. Cette introspection me renvoie aux multiples défis que j'ai surmontés et aux étapes franchies. Ce voyage académique a été à la fois stimulant et exigeant, mais il m'a également permis de grandir en tant que chercheur et individu. C'est un exercice riche en émotions qui me fait surtout prendre conscience que l'achèvement de ce travail aurait été tout à fait impossible sans le soutien inestimable de plusieurs personnes.

Aujourd'hui, je saisis cette occasion pour exprimer ma sincère gratitude à deux personnes qui ont été des piliers essentiels tout au long de ce travail de recherche : le Professeur Lamia HECHICHE SALAH et le Professeur Gregor BOUVILLE. Vous avez été bien plus que des directeurs de thèse pour moi ; vous avez été des mentors inspirants, des guides attentionnés et des sources inépuisables de connaissances.

Tout d'abord, je tiens à rendre hommage au Professeur Lamia HECHICHE SALAH. Votre méthode d'apprentissage est tout à fait unique ainsi que vos conseils avisés qui m'ont guidée à travers les dédales des défis académiques. Grâce à vos encouragements permanents, j'ai pu non seulement persévérer mais achever cette thèse ! Votre façon exceptionnelle d'aborder l'apprentissage a fait toute la différence dans mon parcours...

De même, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance au Professeur Gregor BOUVILLE. Votre sagesse, votre écoute et votre expertise sont exceptionnelles et m'ont été d'une très grande aide dans la réalisation de ce travail. Vos enseignements constants et vos précieuses directives ont élargi mes horizons intellectuels. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi !

Mes sincères remerciements vont également aux membres du jury ainsi qu'aux rapporteurs qui me font l'honneur d'évaluer ce travail de thèse. Vos commentaires seront une source d'enrichissement pour mes travaux futurs. Merci pour tout le temps que vous allez consacrer à la lecture de ce travail de thèse. J'espère que vous trouverez ici, l'expression de mon profond respect et de ma reconnaissance.

Enfin, je tiens à exprimer mon profond attachement et ma reconnaissance sincère à mon équipe de recherche : Maryem, Sandra, Aziz, Amélie et Rami. Vous avez partagé avec moi non seulement les moments joyeux, mais aussi les défis les plus ardues de cette thèse. Votre dévouement et votre capacité à résister au stress que vous avez essayé de me transmettre sont dignes d'admiration. Merci Maryem, Aziz et Aziz pour votre aide précieuse, qui a été une lumière dans les moments les plus sombres.

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n° 1</b> : La socialisation organisationnelle comme un processus .....	13
<b>Tableau n°2</b> : Processus de socialisation organisationnelle à trois phases.....	14
<b>Tableau n° 3</b> : Domaines de socialisation organisationnelle .....	22
<b>Tableau n° 4</b> : Les différents types de formation .....	31
<b>Tableau n°5</b> : Les tactiques de la socialisation organisationnelle.....	44
<b>Tableau n°6</b> : Evolution des travaux sur l'approche relationnelle de la socialisation organisationnelle .....	48
<b>Tableau n° 7</b> : Distinction entre les modèles de biens public et privé du capital social .....	65
<b>Tableau n°8</b> : Distinction entre les différentes typologies de réseaux personnels .....	77
<b>Tableau n°9</b> : Avantages et inconvénients du réseau personnel.....	78
<b>Tableau n°10</b> : Réseau personnel versus réseau inter organisationnel .....	79
<b>Tableau n°11</b> : Les variables du réseau personnel .....	80
<b>Tableau n°12</b> : Les trois grandes dimensions du concept du réseau personnel.....	84
<b>Tableau n°13</b> : La nécessité de considérer l'impact du réseau sur l'accès à des ressources mobilisées dans le cadre de stratégies personnelles .....	85
<b>Tableau n°14</b> : Types d'information stratégique .....	88
<b>Tableau n°15</b> : Les avantages de l'information stratégique .....	89
<b>Tableau n°16</b> : Synthèse des ressources stratégiques .....	93
<b>Tableau n°17</b> : Distinction entre connaissance tacite et explicite .....	99
<b>Tableau n° 18</b> : Un modèle de catégories de connaissances et de processus de transformation : type de connaissances .....	102
<b>Tableau n°19</b> : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite .....	116
<b>Tableau n°20</b> : Synthèse de la voie de la construction de la connaissance .....	117
<b>Tableau n°21</b> : Echantillon de recherche .....	119
<b>Tableau n°22</b> : Critères de choix d'une méthode de recherche.....	122
<b>Tableau n°23</b> : Démarche de réalisation de l'étude de cas .....	123
<b>Tableau n°24</b> : Echantillon de recherche .....	130
<b>Tableau n°25</b> : Le guide d'entretien .....	136
<b>Tableau n°26</b> : Etapes de l'analyse de données selon la méthode Gioia .....	143
<b>Tableau n°27</b> : Exemple de l'analyse des données basé sur la méthode Gioia .....	143

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°1</b> : Structure de la thèse .....	8
<b>Figure n°2</b> : Variables de processus et de résultat de la socialisation organisationnelle .....	16
<b>Figure n°3</b> : Présentation générale de la socialisation organisationnelle du salarié.....	17
<b>Figure n°4</b> : Les différents types de rencontre .....	29
<b>Figure n°5</b> : Facteurs de réussite d'intégration et intention de rotation .....	33
<b>Figure n°6</b> : Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle .....	35
<b>Figure n°7</b> : La notion de trou structural.....	68
<b>Figure n°8</b> : Indicateurs structurels de redondance.....	69
<b>Figure n°9</b> : Illustration graphique de 6 typologies de réseaux personnels .....	77
<b>Figure n°10</b> : Extension du réseau.....	82
<b>Figure n°11</b> : Le Modèle DIKW sous sa forme pyramidale.....	96
<b>Figure n°12</b> : Modèle ISEC de Nonaka et Takeuchi (1995) .....	100
<b>Figure n°13</b> : Un modèle de capital social du processus de socialisation organisationnelle .....	110
<b>Figure n°14</b> : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative.....	117
<b>Figure n°15</b> : Les modes de raisonnement .....	120
<b>Figure n°16</b> : Principales conceptions d'études de cas .....	128
<b>Figure n°17</b> : Les principales étapes de l'analyse de contenu .....	140
<b>Figure n°18</b> : Représentation graphique du principe de décontextualisation – Recontextualisation d'un corpus.....	145
<b>Figure n°19</b> : Exemple de traitement sur le logiciel Nvivo 13 .....	146
<b>Figure n°20</b> : Exemple décomposition du thème en nœuds .....	147
<b>Figure n°21</b> : Présentation des nœuds dans le logiciel Nvivo 13.....	147
<b>Figure n°22</b> : Exemple de décomposition des sous-nœuds.....	148
<b>Figure n°23</b> : Présentation des sous-nœuds sur le logiciel Nvivo 13.....	149
<b>Figure n°24</b> : Cadre méthodologique de cette étude .....	152
<b>Figure n°25</b> : Le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues .....	217



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I . La socialisation organisationnelle : Un cadre d'analyse pertinent pour l'intégration organisationnelle</b> .....	<b>10</b>
SECTION 1 . QU'EST-CE QUE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ?.....	11
SECTION 2 . L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE : IMPORTANCE DE CETTE PHASE POUR LES ENTREPRISES.....	23
SECTION 3 . LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET PAR RICOCHET CEUX DE L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE.....	36
<b>Chapitre II. Réseaux personnels : Porte d'accès aux ressources stratégiques pour les nouvelles recrues</b> .....	<b>57</b>
SECTION 1 . RESEAUX ET RESEAUX PERSONNELS .....	57
SECTION 2 . RESEAU PERSONNEL ET ACCES AUX RESSOURCES .....	84
<b>Chapitre III. Méthodologie de recherche et terrain d'étude</b> .....	<b>114</b>
SECTION 1 . POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	114
SECTION 2 . ANALYSE DES DONNEES.....	139
<b>Chapitre IV. Analyse et interprétation des résultats</b> .....	<b>154</b>
SECTION 1 . DEROULEMENT DE L'INTEGRATION ET DEFAILLANCES DES PRATIQUES D'INTEGRATION .....	154
SECTION 2 . LES DIFFERENTS ACTEURS QUI ONT FACILITE L'INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES INTERROGEES .....	161
SECTION 3 . DIMENSIONS DU RESEAU PERSONNEL DES NOUVELLES RECRUES INTERROGEES .....	166
SECTION 4 . COMMENT LE RESEAU PERSONNEL DES NOUVELLES RECRUES FACILITE LEUR INTEGRATION ?.....	172
<b>Chapitre V. Discussion des résultats et apports de recherche</b> .....	<b>199</b>
SECTION 1 . DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE.....	200
SECTION 2 . CONTRIBUTIONS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET MANAGERIALES.....	218
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>224</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>260</b>

## ***INTRODUCTION GENERALE***

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un monde fortement concurrentiel, où le capital immatériel joue un rôle déterminant (Mouillot *et al.*, 2018). Hormis la réputation de l'entreprise, ses relations avec les clients et les fournisseurs, sa culture, ses brevets et marques déposées, etc., les compétences, l'expérience et l'expertise des employés font partie intégrante du capital immatériel d'une organisation. Ainsi, lorsqu'une entreprise parvient à recruter des individus qualifiés, compétents et qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise, elle enrichit son capital immatériel. Les employés deviennent, en effet, des atouts uniques difficilement imitables.

Le recrutement est, donc, une opportunité pour sélectionner des individus qui possèdent les compétences dont les entreprises ont besoin et qui vont contribuer à leur performance. Un recrutement efficace va permettre aux entreprises de constituer des équipes performantes qui vont travailler en étroite collaboration et favoriser la productivité de l'entreprise. Par conséquent, le recrutement est devenu un enjeu majeur pour toutes les organisations (Brillet *et al.*, 2016). Lhommeau *et al.* (2020) soulignent que même si le taux de chômage ne cesse d'augmenter, certaines entreprises ont des difficultés pour recruter les ressources humaines dont elles ont besoin. Ainsi, le recrutement et par voie de conséquence la gestion des talents suscitent de plus en plus l'attention des dirigeants (Harpelund, 2019).

Le recrutement est un processus qui comporte plusieurs étapes visant à trouver le candidat le plus adapté à un poste donné, de la recherche initiale à l'intégration finale dans l'entreprise. Cependant, bien qu'il soit déterminant pour les entreprises d'attirer, de retenir et d'améliorer la productivité des talents, nombreuses sont celles qui ont tendance à négliger l'intégration (Stein et Christiansen, 2010) et à se focaliser uniquement sur la sélection des nouvelles recrues. Pourtant, l'intégration, phase finale du processus de recrutement, est considérée comme la clé de la réussite d'un recrutement. C'est elle qui va conditionner le succès d'une bonne gestion des talents (Karambelkar et Bhattacharya, 2017). De ce fait, l'intégration est considérée comme la première étape qui établit le lien entre l'entreprise et la nouvelle recrue (Badshah et Bulut, 2020).

### **Problématique et objectifs de recherche :**

Badshah et Bulut (2020) précisent qu'une intégration organisationnelle efficace est un élément déterminant pour le succès d'une organisation. Pour Lacaze (2007), l'intégration est indispensable à la survie de l'entreprise.

Bradt et Vonnegut (2009 : 4) soulignent l'importance de l'intégration en précisant que « *l'intégration efficace d'un nouveau membre de l'équipe est l'une des contributions les plus importantes que tout responsable du recrutement ou professionnel des ressources humaines puisse apporter au succès de son équipe ou de son organisation sur le long terme* »<sup>1</sup>. De leur côté, Becker et Bish (2021) considèrent que l'intégration organisationnelle permet d'assurer l'engagement et la productivité rapide de la nouvelle recrue. Scott *et al.* (2021) affirment que l'intégration organisationnelle affecte à la fois l'acquisition et la gestion des talents.

Toutefois, Bradt et Vonnegut (2009 : 4) soulignent que « *peu d'organisations gèrent les différents éléments de l'intégration et la plupart des personnes occupant de nouveaux rôles ne reçoivent pas de messages clairs sur ce que l'équipe et l'organisation veulent et attendent d'eux* »<sup>2</sup>. Or, l'entrée de nouvelles recrues dans une organisation génère *a priori* un stress considérable (Tahir, 2021). D'ailleurs, selon Harpelund (2019), 25 % des nouvelles recrues quittent leur poste avant d'avoir terminé leur première année de travail<sup>3</sup>. Quant à 22 % des nouvelles recrues, elles ont tendance à quitter leur emploi durant les 45 premiers jours de travail<sup>4</sup>. Ainsi, les entreprises ont intérêt à bien gérer l'intégration des nouvelles recrues afin d'éviter qu'elles ne quittent rapidement le poste auquel elles ont été affectées. Le départ rapide présente une charge supplémentaire pour l'entreprise. Selon Tahir (2021), le management des nouvelles recrues est un sujet difficile à aborder parce qu'il génère des changements de générations et des modes d'organisation.

De plus, la pandémie de la Covid-19 qui a affecté le monde ces dernières années, a eu des effets néfastes sans précédent sur les employés et notamment sur les nouvelles recrues. En effet, durant cette période, d'importants changements ont affecté l'organisation du travail, la culture organisationnelle des entreprises et la psychologie des employés (Scott *et al.*, 2021). De ce fait, de nombreuses mesures prises suite à la crise de la COVID (*e.g.* distanciation physique et sociale) ont eu pour conséquence de minimiser les liens sociaux et les échanges au sein des

---

<sup>1</sup> Traduction personnelle : « *Effective onboarding of new team member is one of the most important contributions any hiring manager or human resources professional can make to the long term succes of his or her team or organization* » (Bradt et Vonnegut, 2009 : 4).

<sup>2</sup> Traduction personnelle : « *Yet few organizations manage the different piece of onboarding well do most people in new roles de not get clear messages about what the team and the organization wants and expects from them* » (Bradt et Vonnegut, 2009 : 4).

<sup>3</sup> Selon Allied Workforce Mobility Survey (2012)

<sup>4</sup> Source : Bersin.com : Systèmes d'acquisition de talents 2014 : Le guide définitif des logiciels de gestion des embauches (2014).

entreprises. Elles ont, par ailleurs, complexifié l'intégration des nouvelles recrues (Scott et al., 2021).

L'intégration organisationnelle d'une nouvelle recrue s'inscrit dans un processus large appelé socialisation organisationnelle (Lacaze et Perrot, 2010). Il existe une confusion incontestable entre les concepts de socialisation et d'intégration organisationnelles (Klein et Polin, 2012 ; Becker et Bish, 2021). Wanberg (2012 : 17) souligne que « *les termes d'intégration et de socialisation doivent être différenciés et qu'il faut veiller à ce qu'ils ne soient pas utilisés de manière interchangeable* »<sup>5</sup>. Selon Wanberg (2012), l'intégration organisationnelle est un terme plus étroit que celui de socialisation organisationnelle. Dans leurs travaux, Klein et al. (2015) soutiennent qu'il est fondamental de distinguer l'intégration de la socialisation organisationnelle. Ils affirment qu'il existe une différence conceptuelle importante entre ces deux notions. « *La socialisation est quelque chose qui se produit au sein de l'individu, tandis que l'intégration se réfère aux efforts de l'organisation pour faciliter la socialisation* » (Klein et al., 2015 : 264). *La socialisation organisationnelle « offre par conséquent, un cadre d'analyse pertinent »* pour comprendre le concept d'intégration (Lacaze, 2007 :10) ; ce sera par conséquent le cadre d'analyse pour lequel nous allons opter dans ce travail de recherche.

La socialisation organisationnelle peut être étudiée en se basant sur quatre approches différentes : l'approche organisationnelle, l'approche individuelle, l'approche interactionniste et l'approche relationnelle. L'approche relationnelle, valorise le rôle des relations sociales dans les processus de socialisation et d'intégration. C'est l'approche que nous allons retenir pour comprendre le rôle des différents acteurs dans l'intégration organisationnelle.

En effet, selon de nombreux auteurs (Jones, 1986 ; Feldman, 1976, 1981), l'aspect relationnel joue un rôle primordial dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues et par ricochet dans leur intégration au sein de l'entreprise. Les nouvelles recrues ont souvent besoin du soutien de leurs relations, directes ou indirectes, pour s'adapter efficacement à leur nouveau poste et comprendre le fonctionnement de l'organisation. Les interactions sociales et les liens entre les employés deviennent donc fondamentaux pour faciliter leur transition.

---

<sup>5</sup> Traduction personnelle : « *The emerging view is that the terms onboarding and socialization should be differentiated and that care should be taken that the two terms are not used interchangeably* » (Wanberg, 2012 : 17).

C'est dans ce contexte que le concept de réseau social, notamment le réseau personnel, prend toute son importance. Selon Kilduff et Krackhardt (2008), le réseau personnel se réfère au cercle de relations directes qui entourent un individu. L'individu central dans ce réseau est souvent appelé "ego", tandis que les personnes avec lesquelles il est connecté sont appelées "alters" (Bidart *et al.*, 2018 ; Arnaboldi *et al.*, 2017 ; Cannella et McFadyen, 2016).

Il est intéressant de noter qu'à notre connaissance peu de travaux en sciences de gestion se sont penchés sur le rôle du réseau personnel des nouvelles recrues dans leur processus d'intégration. Ainsi la question de recherche sous-jacente à ce travail est la suivante : **Comment le réseau personnel des nouvelles recrues peut-il faciliter leur intégration dans l'entreprise ?** La réponse à cette question présente un intérêt considérable tant pour la discipline académique que pour les praticiens de la gestion.

Les chercheurs qui s'intéressent à l'approche relationnelle de la socialisation organisationnelle soulignent l'utilité de mener davantage d'études dans des contextes autres que les contextes occidentaux. Ainsi, ils soulignent l'importance de mener des recherches qualitatives pour pouvoir comprendre en profondeur l'apport des relations sociales dans l'intégration des nouvelles recrues (Woodrow et Guest, 2020 ; Boubakary, 2019). Dans la continuité, Crossley *et al.* (2015) précisent que le concept de réseau personnel a tendance à recevoir moins d'attention que d'autres approches dans l'analyse des réseaux sociaux.

Partant des lacunes et des suggestions évoquées, il nous semble que des ponts peuvent être établis entre le réseau personnel et l'intégration des nouvelles recrues. Par conséquent, l'objectif de ce travail de recherche est de comprendre en profondeur comment les nouvelles recrues mobilisent leur réseau personnel lors de leur intégration. Plus précisément, nous cherchons à expliciter les dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues qui peuvent favoriser l'accès à des ressources stratégiques lors de leur période d'intégration.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une recherche qualitative et plus précisément une étude de cas. Notre recours à la recherche qualitative par étude de cas se justifie par deux raisons. Dans un premier temps, la recherche qualitative a pour objectif d'explorer de nouveaux thèmes ou bien des thèmes peu étudiés dans la littérature, ce qui s'adapte parfaitement avec les objectifs de notre recherche. En effet, cette recherche vise à obtenir des résultats novateurs (Charreire Petit et Durieux, 2014). Dans un deuxième temps, les données qualitatives se caractérisent par un degré de complexité important. Dans ce travail de

recherche, la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues est caractérisé par une forte complexité. Ainsi, à notre connaissance, il semble que l'étude de l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues n'ait pas encore été pleinement exploitée, notamment dans le secteur de l'industrie. Par conséquent, de nouveaux thèmes sont susceptibles d'émerger grâce à notre recherche qualitative.

### **Intérêt et apports de la recherche :**

Cette recherche présente des intérêts à la fois théorique, méthodologique et managérial

Sur le plan théorique, ce travail cherche à apporter une contribution au domaine du management. En effet, l'originalité de ce travail est l'intérêt porté à l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues, thématique qui reste peu développée dans la littérature, tout en se focalisant sur la contribution du réseau personnel des nouvelles recrues dans leur intégration. La théorie des trous structuraux, la théorie de la force des liens faibles et la théorie des ressources sociales serviront de cadre théorique à cette recherche.

Sur le plan managérial, cette recherche revêt une utilité pour les gestionnaires dans la mesure où elle va leur permettre de saisir l'importance de l'approche relationnelle dans l'intégration des nouvelles recrues, notamment en mettant en lumière le rôle joué par le réseau personnel. Ainsi, ce travail vise à sensibiliser les gestionnaires sur l'importance d'intégrer l'aspect relationnel dans les pratiques d'intégration.

Sur le plan méthodologique, notre recherche a pu offrir une réponse à notre question de recherche en adoptant une démarche compréhensive rigoureusement élaborée. Notre étude a été menée au sein d'une PME tunisienne. En effet, les petites et moyennes entreprises ont un apport considérable dans les pays en développement à travers les opportunités qu'elles procurent notamment en termes d'emploi (Chaithanapat *et al.*, 2022).

### **Plan de la thèse :**

Pour répondre à notre question de recherche, nous allons structurer notre thèse en cinq chapitres (voir Figure n°1). Le premier et le deuxième chapitre portent sur les fondements théoriques de ce travail de thèse qui vont permettre de traiter notre problématique de recherche. En effet, il est indispensable de cerner les concepts autour desquels s'articule ce travail à savoir l'intégration organisationnelle et le réseau personnel.

Le troisième, le quatrième et le cinquième chapitre sont consacrés successivement à la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche, à l'analyse des données empiriques recueillies, aux résultats obtenus ainsi qu'à leur discussion et enfin aux implications managériales de ce travail.

Nous allons détailler dans ce qui suit chaque chapitre :

Le **premier chapitre** sera consacré à la compréhension du concept d'intégration organisationnelle. Afin de saisir le concept d'intégration organisationnelle, nous allons commencer par le distinguer du concept de socialisation organisationnelle. Par la suite, nous allons nous focaliser sur le concept d'intégration organisationnelle. Plusieurs définitions seront proposées puis nous allons présenter les différentes pratiques pouvant être adoptées par les entreprises pour faciliter l'intégration de leurs nouvelles recrues.

Le **deuxième chapitre** sera consacré au concept de réseau personnel ainsi qu'à ses différentes dimensions. Nous allons commencer par présenter ce que l'on entend par analyse des réseaux sociaux, ses origines théoriques et son évolution. Puis, nous allons mettre l'accent sur les ressources stratégiques auxquelles les nouvelles recrues peuvent accéder à travers leur réseau personnel.

Le **troisième chapitre** sera dédié à la méthodologie adoptée dans cette recherche. Il s'agit d'une recherche qualitative par étude de cas. Nous allons préciser notre posture épistémologique à savoir l'interprétativisme ainsi que la démarche adoptée c'est-à-dire l'abduction. Une partie sera consacrée à notre cas empirique, une PME industrielle. Une autre partie sera dédiée à la méthode de collecte des données ainsi qu'à l'analyse des données.

Le **quatrième chapitre** de cette recherche sera consacré à l'analyse de nos résultats. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser au déroulement de l'intégration des nouvelles recrues interrogées tout en mettant l'accent sur les défaillances organisationnelles liées aux pratiques d'intégration. Ensuite, nous allons tenter d'identifier les différents acteurs impliqués dans l'intégration des nouvelles recrues, ce qui nous permettra de souligner l'importance de leur réseau personnel. Les entretiens semi-directifs réalisés avec les nouvelles recrues vont nous permettre de faire le lien entre les différentes dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues ainsi que leur intégration. Enfin, nous tenterons de répondre à notre question de recherche en démontrant que le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues lors de leur période d'intégration.

Enfin, le **cinquième chapitre** sera consacré à la discussion et à la mise en perspective de nos résultats empiriques par rapport à la littérature mobilisée dans le cadre de cette étude. Un schéma synthétisera nos résultats et mettra en évidence la contribution de notre recherche. Ce chapitre permettra également de présenter les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de notre travail de manière plus détaillée.



Figure n°1 : Structure de la thèse

**Chapitre I**

**La socialisation organisationnelle : Un cadre d'analyse pertinent pour l'intégration**

**Chapitre II**

**Réseaux personnels : Porte d'accès aux ressources stratégiques pour les nouvelles**

**Chapitre III**

**Méthodologie de recherche et terrain d'étude**

**Chapitre IV**

**Analyse et interprétation des résultats**

**Chapitre V**

**Discussion des résultats et apports de recherche**

## **Chapitre I**

### **La socialisation organisationnelle : Un cadre d'analyse pertinent pour l'intégration organisationnelle**

**Section 1. Qu'est-ce que la socialisation organisationnelle ?**

**Section 2. L'intégration organisationnelle : Importance de cette phase pour les entreprises**

**Section 3. Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle et par ricochet de l'intégration organisationnelle**

## **Chapitre I. La socialisation organisationnelle : Un cadre d'analyse pertinent pour l'intégration organisationnelle**

L'**intégration organisationnelle** est considérée comme un facteur déterminant dans la réussite d'un recrutement. Dernière étape du processus de recrutement, elle joue, en effet, un rôle fondamental dans la gestion des talents d'une entreprise (Karambelkar et Bhattacharya, 2017). De manière générale et grâce à l'intégration, les entreprises vont pouvoir développer voire construire des liens solides avec leurs nouvelles recrues (Badshah et Bulut, 2020).

Bien que fondamentale, l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'organisation est souvent négligée ; ce qui a des conséquences assez lourdes pour les entreprises. En effet, les recrues qui ne sont pas bien intégrées sont plus susceptibles de quitter l'entreprise rapidement. De plus, une mauvaise intégration peut nuire à leur productivité. Enfin, le remplacement fréquent de nouvelles recrues peut entraîner des coûts importants notamment liés à la procédure de recrutement. Il est donc essentiel pour les organisations de reconnaître l'importance de l'intégration et de veiller à l'adaptation des nouvelles recrues.

L'intégration d'une nouvelle recrue au sein d'une organisation fait partie d'un processus plus vaste appelé **socialisation organisationnelle** (Lacaze et Perrot, 2010). Selon certains auteurs (Klein et Polin, 2012 ; Becker et Bish, 2021), il y a une confusion évidente entre les concepts de socialisation et d'intégration organisationnelles. Wanberg (2012) insiste sur la nécessité de distinguer ces deux termes. Pour cet auteur, il est préférable d'éviter de les utiliser de manière interchangeable. Ainsi, d'après Wanberg (2012), l'intégration organisationnelle est un concept plus spécifique que la socialisation organisationnelle. Klein *et al.* (2015) soutiennent également l'importance de distinguer l'intégration et la socialisation organisationnelle. Selon ces auteurs, la socialisation organisationnelle est un processus interne à l'individu tandis que l'intégration fait plutôt référence aux efforts de l'organisation pour favoriser la socialisation. Ainsi, l'intégration organisationnelle se concentre plutôt sur les pratiques mises en place par l'entreprise pour faciliter l'adaptation des nouvelles recrues à leur travail (Wanberg, 2012).

Par conséquent, la socialisation organisationnelle offre un cadre d'analyse pertinent pour comprendre le concept d'intégration (Lacaze, 2007). C'est donc ce cadre d'analyse que nous allons adopter dans cette recherche dans le but de trouver des éléments de réponse à la question

suivante : **comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite-t-il leur intégration au sein de l'organisation ?**

Ainsi, la première section de ce chapitre sera consacrée au cadre d'analyse de notre recherche à savoir la socialisation organisationnelle. Après avoir défini le concept de socialisation organisationnelle, nous allons voir qu'il s'agit d'un processus. Puis, nous allons nous focaliser sur la durée de ce processus ainsi que sur les domaines y afférant. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée au concept d'intégration organisationnelle, deuxième phase du processus de socialisation organisationnelle. Après en avoir proposé une définition, nous allons différencier ce concept du concept d'insertion professionnelle, ces deux concepts pouvant prêter à confusion. Enfin, la troisième section de ce chapitre sera dédiée aux fondements théoriques de la socialisation organisationnelle et par ricochet à ceux de l'intégration organisationnelle.

### **Section 1 . Qu'est-ce que la socialisation organisationnelle ?**

Les travaux sur la socialisation ont débuté à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Ils ont principalement vu le jour en sociologie, en psychologie et en psychologie sociale (Delobbe *et al.*, 2005). La notion de socialisation s'avère importante étant donné qu'elle touche à la vie de l'individu d'une manière générale (Lacaze, 2001). Transposer cette notion à l'organisation a été initiée par le fait que la socialisation ne concerne pas seulement l'enfance (Lacaze, 2001). De son côté, Schein (1968 : 3) souligne que « *le terme de socialisation a un sens assez clair en sociologie, mais qu'il a été difficile de l'assimiler aux sciences du comportement et au management* »<sup>6</sup>. En sciences de gestion, les auteurs qui se sont intéressés à la socialisation organisationnelle se sont focalisés sur deux principaux aspects : le **processus** de la socialisation organisationnelle (l'apprentissage et l'intériorisation) (Perrot, 2009a ; Van Maanen et Schein 1979) et le **contenu** de la socialisation organisationnelle (l'organisation, le travail et les groupes de travail) (Haueter *et al.*, 2003 ; Chao *et al.*, 1994).

Notons que pour comprendre le concept de socialisation organisationnelle, il est fondamental d'étudier à la fois les domaines et le processus de la socialisation (Perrot, 2009a). Après avoir défini ce que l'on entend par socialisation organisationnelle, nous allons nous attarder sur le processus de socialisation organisationnelle. Rappelons que l'intégration est une phase de ce

---

<sup>6</sup> Traduction personnelle : « *The term socialization has a fairly clear meaning in sociology, but it has been difficult one to assimilate in the behavioral sciences and in management* » (Schein, 1968 : 3).

processus. Puis, nous allons nous focaliser sur les domaines de la socialisation organisationnelle.

### **1.1. Définitions de la socialisation organisationnelle**

Selon Feldman (1976), la socialisation organisationnelle vise à aider les personnes qui viennent de l'extérieur et qui ont été sélectionnées par l'organisation à devenir des employés actifs et efficaces. Pour Van Maanen et Schein (1979 : 6), on parle de socialisation organisationnelle « *lorsqu'une personne entre pour la première fois dans l'organisation* ». Van Maanen et Schein (1979 : 6) considèrent toutefois, « *qu'une période de socialisation organisationnelle accompagne chaque passage* »<sup>7</sup> c'est-à-dire chaque changement de poste, de fonction ou de service même si l'employé travaille déjà dans l'entreprise en question.

Pour Jones (1983), la socialisation organisationnelle fait référence au processus grâce auquel l'individu va intérioriser les rôles et les connaissances culturelles. Perrot (2009) défend l'idée selon laquelle la socialisation organisationnelle concerne la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise. Cependant, selon cet auteur la socialisation organisationnelle ne se limite pas au processus d'apprentissage ; elle fait également référence au degré d'intériorisation des valeurs de l'entreprise et de la culture de l'entreprise.

### **1.2. Le processus de socialisation organisationnelle**

La plupart des auteurs (Wanberg, 2012 ; Lacaze, 2007 ; Schein, 1968 ; Van Maanen et Schein, 1979) qui se sont intéressés à la socialisation organisationnelle considèrent qu'il s'agit d'un processus. En effet, pour Schein (1968) il est question d'un processus d'apprentissage à travers lequel l'individu va acquérir des connaissances pour mener à bien les tâches qui lui ont été confiées ; ce processus va également lui permettre de comprendre le fonctionnement de l'organisation (Schein, 1968). Pour Feldman (1976), la socialisation organisationnelle est aussi un processus. Selon cet auteur, une nouvelle recrue va passer du statut d'*outsider* à un statut d'*insider*. Selon Van Maanen et Schein (1979), la socialisation organisationnelle est un processus qui permet à la nouvelle recrue ou à l'employé qui a changé de poste, d'acquérir des

---

<sup>7</sup> Traduction personnelle : « It is probably most obvious (both to the individual and to others on the scene) when a person first enters the organization - the outsider to insider passage. It is perhaps least obvious when an experienced member of an organization undergoes a simple change of assignment, shift, or job location. Nevertheless, a period of socialization accompanies each passage » (Van Maanen et Schein, 1979 : 6).

connaissances sociales et des compétences qui vont lui permettre d'assurer son nouveau rôle. Pour ces auteurs, la socialisation organisationnelle concerne aussi bien les nouvelles recrues que les employés qui changent de postes au sein de l'organisation (e.g. un changement de fonction ou bien un changement de niveau hiérarchique).

Pour Lacaze (2007), la socialisation organisationnelle est un processus double qui relie les membres expérimentés de l'organisation à la nouvelle recrue. Selon cette auteure, la socialisation organisationnelle est basée sur les flux de transmission et d'acquisition. Néanmoins, Lacaze (2007) ne prend pas en considération les entités à l'extérieur de l'entreprise et qui sont en relation avec la nouvelle recrue ; d'où l'intérêt de ce travail de recherche qui cherche justement à comprendre en profondeur comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues.

Dans le tableau ci-dessous (Tableau n°1), nous recensons les définitions des principaux auteurs qui se sont intéressés au concept de socialisation organisationnelle et qui ont tenté d'en donner une définition à savoir Schein (1968), Schein et Van Maanen (1979), Louis (1980), Taormina (1997), Lacaze (2007), Perrot (2009) et enfin Wanberg (2012). Tous ces auteurs considèrent que la socialisation organisationnelle est un processus constitué de différentes phases que l'entreprise va mettre en place afin d'aider la nouvelle recrue à occuper convenablement son poste.

**Tableau n°1 : La socialisation organisationnelle comme un processus**

Auteurs	Définitions
<b>(Schein, 1968 : 2)</b>	<p>« <i>Le processus "d'apprentissage des ficelles", celui par lequel l'individu est endoctriné, formé et initié à ce qui est important dans une organisation ou dans ses sous-unités</i> »</p> <p>« <i>The process of "learning the ropes", the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof</i> »</p>
<b>(Van Maanen et Schein, 1979 : 230)</b>	<p>« <i>Le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel</i> »</p> <p>« <i>The process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role</i> ».</p>
<b>(Louis, 1980 : 229-230)</b>	<p>« <i>Le processus par lequel un individu arrive à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales nécessaires pour assumer un rôle et devenir un membre participant au sein de l'organisation</i> »</p>

	« <i>The process by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviors, and social knowledge essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member</i> »
<b>(Taormina, 1997 : 29)</b>	« <i>Le processus par lequel une personne acquiert des compétences professionnelles pertinentes, acquiert un niveau fonctionnel de compréhension organisationnelle, parvient à des interactions sociales de soutien avec ses collègues et accepte généralement les méthodes établies d'organisation particulière</i> »  « <i>The process by which a person acquires relevant job skills, acquires a functional level of organizational understanding, attains supportive social interactions with coworkers, and generally accepts the established ways of particular organization</i> »
<b>(Lacaze, 2007 : 11)</b>	« <i>Un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues</i> »
<b>(Perrot, 2009 :122)</b>	« <i>Un double processus d'apprentissage et d'intériorisation du rôle organisationnel, reposant sur ses trois composantes clés qui sont le travail (en tant qu'ensemble de tâches), le groupe de travail (en tant qu'ensemble interactionnel), et le contexte organisationnel (en tant que système de rôles)</i> ».
<b>(Wanberg, 2012 : 17)</b>	« <i>Le processus par lequel les individus acquièrent les connaissances, les compétences, les attitudes et les comportements nécessaires pour s'adapter à un nouveau rôle de travail</i> »  « <i>The process through which individuals acquire the knowledge, skills, attitudes and behaviors required to adapt a new work role</i> »

Ainsi, en étudiant minutieusement la littérature qui s'intéresse au concept de socialisation organisationnelle, nous constatons que le processus de socialisation organisationnelle est caractérisé par la présence récurrente de trois phases : la socialisation anticipée (1<sup>ère</sup> phase), la rencontre ou accommodation (2<sup>ème</sup> phase) et l'adaptation (3<sup>ème</sup> phase) (voir Tableau n°2).

**Tableau n°2 : Processus de socialisation organisationnelle à trois phases**

<b>Modèles</b>	<b>Les trois phases du processus de socialisation organisationnelle</b>		
Feldman (1976)	Socialisation anticipée	Accommodation	Gestion des rôles
Louis (1980)	Socialisation anticipée	Rencontre	Adaptation
Feldman (1981)	Socialisation anticipée	Rencontre	Echange et acquisition

Bien que la terminologie diffère d'un auteur à un autre, il existe un accord sur le contenu de chacune de ces phases. La première phase décrit la période qui vient juste avant la prise de poste de l'employé (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1975). Elle désigne l'apprentissage effectué par la nouvelle recrue avant son entrée dans l'organisation (Van Maanen, 1975). Selon Lacaze (2001), dans cette première phase, le candidat va essayer d'acquérir le maximum d'informations sur l'entreprise et sur le poste qu'il va occuper. Feldman (1976) souligne l'existence de deux variables lors de la socialisation anticipée : le réalisme et la congruence. Le réalisme désigne l'image globale de la vie réelle de l'organisation construite par la nouvelle recrue. La congruence quant à elle, fait référence à la correspondance qui existe entre les ressources de l'organisation et les besoins et les qualifications de l'individu (Feldman, 1976).

Dans la deuxième phase, « *l'individu voit à quoi ressemble réellement l'organisation et tente d'en devenir membre participant* »<sup>8</sup> (Feldman, 1976 : 435). Il s'agit de la phase d'intégration organisationnelle ; d'où l'intérêt d'avoir choisi la socialisation organisationnelle comme cadre d'analyse pour étudier l'intégration organisationnelle. Selon Feldman (1976), quatre variables vont intervenir au niveau de cette phase : l'initiation à la tâche, l'initiation au groupe, la définition du rôle et la congruence de l'évaluation. Lacaze (2001) souligne que cette phase est fondamentale puisque c'est au cours de cette phase qu'on va assister à l'enracinement des valeurs, des normes et de la culture de l'entreprise.

La troisième phase correspond à la phase de socialisation active (Emery, 1990). Au cours de cette phase, la nouvelle recrue commence à résoudre les problèmes qui existent au sein de son groupe de travail ou bien entre son groupe de travail et les autres groupes. Le défi principal de cette phase consiste à gérer les conflits qui existent entre la sphère professionnelle et la sphère familiale (Feldman, 1976). Tout au long de cette phase deux variables sont importantes : la résolution des conflits de la vie externe et la résolution de demandes contradictoires (Feldman, 1976) (voir Figure n°2 ci-dessous).

---

<sup>8</sup> Traduction personnelle: « Is that period in which the individual sees what the organization is actually like and attempts to become a participating member» (Feldman, 1976 : 435).



## Figure n°2 : Variables de processus et de résultat de la socialisation organisationnelle

(Adapté de Feldman, 1976 : 434)

Socialisation anticipative	L'Accommodation	Gestion des rôles
Le réalisme	Initiation à la tâche	Résolution des conflits de la vie extérieure
La congruence	Définition du rôle	Résolution des demandes conflictuelles au travail
	Congruence de l'évaluation	
	Initiation au groupe	

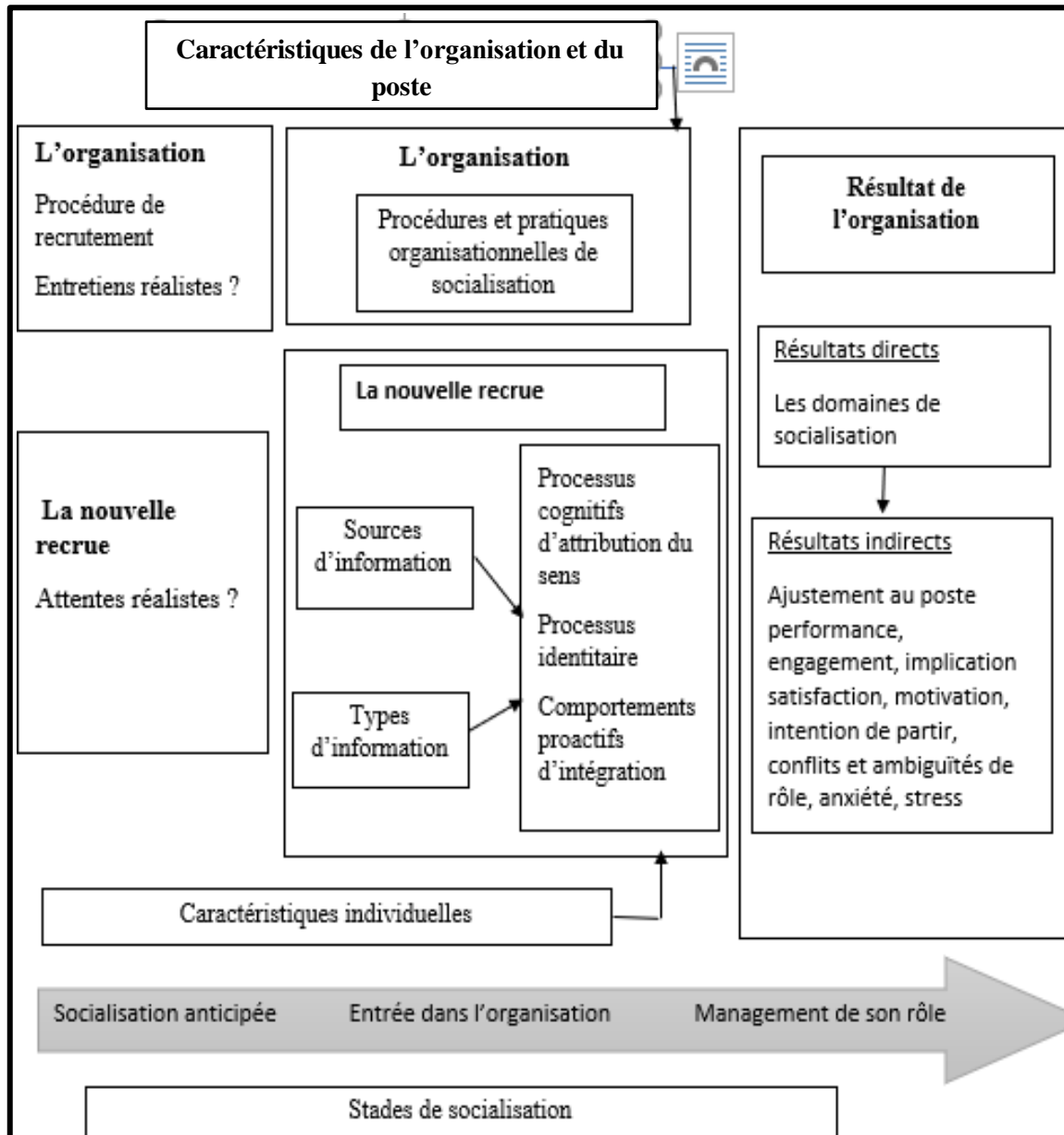
Notons que selon Lacaze et Fabre (2005), les travaux de Feldman (1976) et de Louis (1980) sont indispensables à la compréhension du concept de socialisation organisationnelle. Toutefois, ces travaux présentent plusieurs limites. En effet, ces travaux n'ont pas été réellement validés empiriquement et sont principalement descriptifs. Le modèle proposé dans les travaux de Feldman (1976) et qui présente le processus de socialisation organisationnelle en plusieurs phases manque d'explication sur le passage d'une phase à une autre. Il ne fournit aucune explication sur la transition d'une phase à l'autre. Bien qu'il décrive comment l'individu interagit avec le processus de socialisation, il ne tient pas compte d'éléments qui pourraient influencer ce processus tels que les procédures organisationnelles de socialisation ou les traits de personnalité. Par ailleurs, Lacaze et Fabre (2005) considèrent qu'il n'y a pas beaucoup d'études empiriques qui ont porté sur les modèles de socialisation en plusieurs phases. En effet, celles qui ont été réalisées n'ont pas abouti à des résultats concluants jusqu'à l'émergence des travaux de Van Maanen et Schein (1979) à partir desquels les études empiriques ont commencé à être généralisées.

Alors que la plupart des auteurs font référence à un processus de socialisation organisationnelle à trois phases (Feldman, 1976), récemment une quatrième phase a été proposée et valorisée par Perrot (2008). Cette quatrième phase concerne l'évaluation qui est importante pour juger de la réussite du processus de socialisation organisationnelle (Schein, 1978). Il s'agit « *d'une évaluation du degré de réussite de la socialisation, avec des variables secondaires comme l'acceptation mutuelle (Schein, 1978) ou plus généralement avec toutes les variables liées aux*



Nous pouvons conclure que la socialisation organisationnelle est un concept stratégique qui se caractérise par une représentation assez spécifique (voir Figure ci-dessous)

**Figure n°3 : Présentation générale de la socialisation organisationnelle du salarié**  
(Delobbe *et al.*, 2005 : 275)



Plusieurs auteurs soulignent l'intérêt de se pencher encore aujourd'hui sur le concept de socialisation organisationnelle compte tenu des lacunes de certains travaux de recherche. En effet, selon Saks et Ashforth (1997 : 235) « *durant ces vingt dernières années la littérature sur la socialisation a été critiquée pour son caractère essentiellement descriptif, son manque de tests empiriques, sa faiblesse et son inadéquation méthodologiques, ainsi que sa fragmentation*

*théorique et conceptuelle, au point qu'elle est mal comprise (Feldman, 1976 ; Fisher, 1986 ; Wanous et Colella, 1989) » ; d'où l'intérêt de ce travail de recherche qui s'intéresse au rôle du réseau personnel d'une nouvelle recrue dans son intégration.*

### **1.3. La durée de la socialisation organisationnelle**

Il n'existe pas un accord sur la durée du processus de socialisation organisationnelle (Perrot, 2008). Cependant, la plupart des études considèrent que le processus de socialisation organisationnelle a lieu entre le premier mois de la prise de poste de la nouvelle recrue et douze mois après son embauche (Ashforth, Sluss et Saks, 2007 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Bauer *et al.*, 1998 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Major *et al.*, 1995 ; Adkins, 1995 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Allen et Meyer, 1990 ; Feldman, 1989). Lee et Allen (1982) considèrent que le processus dure deux ans alors que pour Gundry (1993) ce processus dure plutôt trois ans. En s'intéressant notamment aux managers nouvellement recrutés, Hill (1992) souligne qu'un manager a besoin de plus d'un an pour pouvoir maîtriser son rôle au sein de l'organisation.

Fabre (2005) s'intéresse quant à elle, à la durée des différentes phases de la socialisation organisationnelle. Selon cette auteure, la socialisation organisationnelle d'une nouvelle recrue va se faire au cours de trois périodes, chaque période correspondant à une collecte d'informations bien précise. La première période de collecte des données intervient généralement un mois après l'embauche de la nouvelle recrue. Cette période correspond à la phase de « pré arrivée » (Porter *et al.*, 1975), qualifiée par Feldman (1976) de « socialisation anticipée ». La deuxième période de collecte des données est effectuée à peu près six mois après la prise de poste de la nouvelle recrue c'est-à-dire au cours de la phase d'intégration. Cette période correspond à la phase « d'intégration » (Lacaze, 2001). Rappelons que ce travail de recherche s'intéresse à cette phase, l'objectif étant de comprendre comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration. Enfin, la dernière période de collecte des données se fait généralement un an après l'embauche. Selon Perrot (2001), cette dernière phase pour collecter les données peut durer dix-huit mois, allant même jusqu'à deux ans après la prise de poste de la nouvelle recrue (Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Kim *et al.*, 2005).

Fabre (2005) précise également que pour analyser un processus de socialisation organisationnelle, il est plus adapté de réaliser des études longitudinales que des études transversales. Dans le même sens, Saks et Ashforth (1997) soulignent que l'évolution

remarquable des travaux sur la socialisation organisationnelle et l'utilisation de modèles longitudinaux ont favorisé la compréhension du processus de socialisation organisationnelle.

Selon Fabre et Roussel (2013), la collecte des données portant sur la socialisation organisationnelle s'effectue en deux périodes. Au cours de la première période, un questionnaire est distribué les premiers mois après l'entrée de la nouvelle recrue dans l'organisation (en moyenne vingt semaines d'ancienneté). Au cours de la deuxième période, un questionnaire est diffusé cinq mois après le retour du premier questionnaire. Cette façon pour mesurer la socialisation organisationnelle se justifie par l'intervalle de temps qui existe entre les différents facteurs de socialisation organisationnelle et leurs résultats.

Watkins (2014) considère que la nouvelle recrue peut réussir sa prise de poste en seulement 90 jours si elle entreprend un certain nombre d'actions telles que s'investir dans son apprentissage, constituer son équipe ou encore entreprendre des alliances.

Notons que la socialisation organisationnelle est un processus dynamique qui manque encore de clarté. « *Les attitudes et les perceptions se forment très tôt mais nous ne connaissons ni le moment ni la manière dont cela se réalise. Par conséquent, plusieurs précautions doivent être prises pour s'assurer que la collecte des données a lieu à des moments pertinents* » (Fabre, 2005 : 15). De ce fait, il est important de bien étudier le processus de socialisation organisationnelle afin de comprendre la dynamique de ce processus, les éléments qui déterminent sa progression ainsi que les différentes circonstances susceptibles d'accélérer ou de freiner ce processus. Ainsi, selon Lacaze (2001), il est difficile de proposer un modèle de socialisation organisationnelle, le contexte organisationnel et les variables individuelles c'est-à-dire l'expérience et la personnalité de l'individu étant plutôt complexes et susceptibles d'impacter la durée et l'enchaînement des phases.

La question qui se pose à ce niveau est la suivante : A partir de quand considère-t-on que la socialisation de la nouvelle recrue est "réussie" ? Bauer *et al.* (2007) soulignent qu'un bon rendement au travail et des attitudes professionnelles de plus en plus positives (*e.g.* la satisfaction vis-à-vis du travail accompli, l'engagement vis-à-vis l'organisation ainsi que l'intention de rester au sein de l'organisation et d'occuper le poste en question) sont les indicateurs qui montrent que la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue est réussie.

Afin de mieux cerner le concept de socialisation organisationnelle, certains auteurs (Fisher, 1986 ; Chao *et al.*, 1994 ; Anakwe et Greenhous, 1999) se sont focalisés sur les domaines de socialisation.

#### **1.4. Les domaines de socialisation organisationnelle**

Les domaines de socialisation organisationnelle sont apparus dans les travaux de Fisher (1986) puis progressivement dans ceux de Chao *et al.* (1994), de Taormina (1997) et de Anakwe et Greenhous (1999). Les domaines de socialisation organisationnelle proposées par ces auteurs ont favorisé l'apparition de modèles basés sur le contenu de la socialisation organisationnelle. Un domaine est défini comme « *une sphère d'influence ou d'activité* »<sup>9</sup> (Taormina, 1997 : 30). Les domaines de socialisation organisationnelle sont définis par Fisher (1986) comme ce qui est fondamental à apprendre par la nouvelle recrue lors de son entrée dans l'organisation. Les modèles proposés sont nombreux. Ils diffèrent quant au contenu et quant aux dimensions qu'ils proposent. Ils sont également différents en fonction des emplois sur lesquels ils portent (Lacaze, 2007). Il existe, par conséquent, plusieurs domaines de socialisation organisationnelle.

Ainsi, Fisher (1986 : 105) propose quatre domaines de socialisation organisationnelle : « *les valeurs, objectifs, culture, etc. de l'organisation, les valeurs, normes et relations avec le groupe de travail, les compétences requises pour faire le travail et le changement personnel lié à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle* ». Les domaines de socialisation organisationnelle proposés par Fisher (1986) s'articulent autour de l'organisation, le groupe de travail, les compétences requises et l'individu lui-même. Pour Chao *et al.* (1994), le domaine de socialisation organisationnelle en relation avec l'organisation comprend l'histoire, les objectifs et les valeurs de l'organisation ainsi que la politique et le langage. Taormina (1994) distingue quant à lui, quatre domaines de socialisation organisationnelle : les formations reçues par les employés, la compréhension de son rôle et du fonctionnement de l'organisation, l'aide et le support moral des collègues de travail et la clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes. Taormina (1994) se focalise également sur l'individu, le groupe de travail, l'organisation et les perspectives de carrière. De leur côté, Haueter *et al.* (2003) proposent trois domaines de socialisation organisationnelle pour les nouvelles recrues : l'organisation, le groupe et l'emploi/la tâche. Dans une étude portant sur le secteur des services, Lacaze (2007) identifie quatre domaines de socialisation organisationnelle : la définition du rôle face au client,

---

<sup>9</sup> Traduction personnelle : « *A domain is here defined as a sphere of influence or activity* » (Taormina, 1997 : 30).

la compréhension des tâches et des processus de travail, l'intégration au sein du groupe de travail et la connaissance de l'organisation. La définition du rôle face au client est un domaine de socialisation organisationnelle spécifique au secteur de la vente.

En analysant les travaux portant sur la socialisation organisationnelle (Chao *et al.*, 1994 ; Haueter *et al.*, 2003 ; Perrot et Campoy, 2009), nous constatons que les domaines de socialisation organisationnelle tournent autour de trois principaux éléments ou aspects : le travail, le relationnel et l'organisation (voir Tableau n°3). Toutefois, chaque auteur a sa propre vision du contenu de ces éléments ou aspects. A titre d'exemple, pour Taormina (1994) l'aspect relationnel se résume à l'aide et au support moral des collègues de travail alors que pour Haueter *et al.* (2003) cet aspect s'explique par la socialisation par rapport au groupe de travail.

**Tableau n°3 : Domaines de socialisation organisationnelle**

<b>Chao <i>et al.</i> (1994)</b>	<b>Taormina (1994)</b>	<b>Haueter <i>et al.</i> (2003)</b>	<b>Lacaze (2007)</b>	<b>Perrot et Campoy (2009)</b>	<b>Fabre et Roussel (2013)</b>
1. Compétence professionnelle	1. Formation reçue par les employés	1. Socialisation par rapport à l'organisation	1. Définition du rôle face au client	1. Apprentissage relatif au domaine du travail	1. l'intégration relationnelle
2. Relations interpersonnelles	2. Compréhension de son rôle et du fonctionnement de l'organisation	2. Socialisation par rapport au groupe au travail	2. Compréhension des tâches et des processus de travail,	2. Apprentissage relatif au domaine de l'équipe de travail	2. Maîtrise du fonctionnement politique interne
3. Niveau politique	3. Aide et support moral des collègues de travail	3. Socialisation par rapport à la tâche	3. Intégration au sein du groupe de travail	3. Apprentissage relatif au domaine de l'entreprise	3. Adhésion aux buts et aux valeurs organisationnels
4. Langage	4. Clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes		4. Connaissance de l'organisation.	4. Intériorisation relative au domaine du travail	
5. Objectifs et valeurs Organisationnels				5. Intériorisation relative au domaine de l'équipe de travail	
6. L'histoire de l'organisation				6. Intériorisation relative au domaine de l'entreprise	



La socialisation organisationnelle est l'un des processus que la fonction des ressources humaines gère directement. Cependant, contrairement aux processus de recrutement, de formation, d'évaluation ou de rémunération, la socialisation des individus se fait même en l'absence d'intervention de la fonction RH. En d'autres termes, la socialisation organisationnelle est un processus qui se produit naturellement lorsque de nouvelles recrues rejoignent une organisation. Il ne dépend pas uniquement de l'intervention de la RH, mais est influencé par la culture d'entreprise, les collègues, les mentors, et d'autres facteurs internes et externes (Bourlier-Bargues, 2013).

Nous avons pu constater que la socialisation organisationnelle correspond à un cadre d'analyse pertinent pour étudier le concept d'intégration organisationnelle, concept qui nous interpelle dans ce travail de recherche. L'intégration organisationnelle est, en effet, la deuxième phase du processus de socialisation organisationnelle. Par conséquent, comprendre l'intégration dans ce processus est déterminant. Rappelons que le concept d'intégration est beaucoup moins étudié dans la littérature contrairement au concept de socialisation organisationnelle qui a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs (Van Maanen 1978 ; Taormina, 1997 ; Wanberg, 2012 ; El Bakkouri et Zerrad, 2023). C'est notamment ce qui a légitimé ce travail de recherche mis à part le rôle joué par l'intégration organisationnelle dans la rétention des individus et la performance des organisations.

## **Section 2 . L'intégration organisationnelle : Importance de cette phase pour les entreprises**

L'intégration est considérée comme un outil fondamental pour la gouvernance d'entreprise (Badshah et Bulut, 2020). Pour Harpelund (2019), l'intégration va devenir un domaine stratégique qui va susciter davantage d'intérêt que le recrutement. Le concept d'intégration est la traduction du terme *onboarding* (Becker et Bish, 2021 ; Klein et Polin, 2012) ou encore de celui d'*integration* (Cooper-Thomas *et al.*, 2020 ; Mensah, 2012) que l'on retrouve dans les travaux anglosaxons. Certains travaux anglo-saxons utilisent plutôt la terminologie *orientation* ou *orienting* (Klein et Heuser, 2008 ; Wanous et Reichers, 2000). Selon Lauby (2016) pendant longtemps *onboarding* était le synonyme du mot *orientation*, mais aujourd'hui *onboarding* est devenu un processus beaucoup plus long qu'*orientation*.

Byford *et al.* (2017) distinguent le terme de *onboarding* de celui d'*integration* en précisant que *l'intégration* correspond au travail réalisé avec les nouvelles recrues. Ces auteurs considèrent qu'*intégration* a un objectif plus ambitieux que *onboarding*. L'intégration consiste à faire tout

ce qu'il faut faire pour que la nouvelle recrue soit un membre actif de l'entreprise de manière rapide et harmonisée ; alors qu'*onboarding* désigne la manière choisie par l'entreprise pour que la nouvelle recrue dépasse cette première période de changement en toute sécurité sans évoquer le contenu et le travail à effectuer par réussir ce changement.

Stein et Christiansen (2010) soulignent l'importance de distinguer *onboarding* et programmes d'orientation ou de mentorat. Selon ces deux auteurs, l'orientation se caractérise par sa nature discrète et autonome. Elle s'effectue généralement à l'aide d'un représentant des ressources humaines qui va fournir aux nouvelles recrues les principales informations qui concernent l'entreprise. Notons que le mentorat est un programme qui vise à aider les employés à traverser une transition importante dans leur parcours professionnel (McKimm *et al.*, 2007).

Pour Graybill *et al.* (2013), l'intégration commence dès que la nouvelle recrue décroche son nouveau poste et se termine lorsque la nouvelle recrue a désormais le statut d'employé fonctionnel au sein de l'entreprise. Harpelund (2019) précise que l'intégration fait intervenir de nombreuses émotions.

## **2.1. Quelle définition retenir ?**

L'intégration organisationnelle est considérée comme l'ensemble des efforts fournis pour aider la nouvelle recrue à maîtriser son nouveau rôle et pour l'aider à être un membre actif au sein de l'organisation. Abbas *et al.* (2018 :46) considèrent l'intégration organisationnelle comme « *le moment pour l'organisation de transférer ses objectifs, sa culture et son environnement afin que le nouvel employé puisse bien s'intégrer et contribuer rapidement et de façon productive* »<sup>10</sup>.

Dans une recherche qui s'intéresse à l'intégration organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire, Dufour et Lacaze (2010 : 19) définissent l'intégration organisationnelle comme « *l'accompagnement du nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation* ». Pour Klein et Polin (2012), l'intégration organisationnelle est l'ensemble des pratiques, des programmes et des politiques, formels et informels, adoptés par l'organisation ou bien par le personnel pour assurer l'adaptation d'une nouvelle recrue.

---

<sup>10</sup> Traduction personnelle : « *Onboarding is the time for the organization to deliver organization's goals, culture and environment so the new employee could be integrated well and can contribute quickly and productively* » (Abbas *et al.*, 2018 :46).

Bradt et Vonnegut (2009) soulignent que l'intégration est un processus qui vise à acquérir, accueillir, assimiler et pousser les nouvelles recrues à être rapidement des membres actifs au sein de l'organisation. Dans la même lignée, Lauby (2016 : 11) définit l'intégration comme « *un processus qui aide les employés à devenir productifs de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible* »<sup>11</sup>.

Pour pouvoir cerner et définir davantage le concept d'intégration organisationnelle, Lacaze et Perrot (2010) identifient quatre axes. Le premier se focalise sur les définitions de la socialisation organisationnelle de Schein (1968), Feldman (1976) et Louis (1980). Le deuxième considère que l'intégration organisationnelle est une action managériale. Pour expliciter cet axe, Lacaze et Perrot (2010) ont recours à la définition de l'intégration organisationnelle proposée par Lacaze (2007). En effet, selon Lacaze (2007), l'intégration consiste à aider la nouvelle recrue à acquérir et à maîtriser des compétences techniques. Ainsi, l'intégration vise à favoriser la compréhension du rôle de la nouvelle recrue tout en prenant en considération l'environnement culturel et social de l'entreprise. Un troisième axe est réservé aux conséquences d'une intégration organisationnelle réussie. Cet axe met en avant l'utilité de substituer le terme intégration par ses conséquences pour mieux expliquer ses avantages (*i.e.* la motivation, la satisfaction au travail etc.). Enfin, le quatrième axe se focalise sur la nature du processus et des domaines de socialisation organisationnelle. Il faut souligner que l'intégration est un processus à la fois d'apprentissage et d'intériorisation. Ainsi, il est crucial de retenir trois niveaux de domaines de socialisation : l'organisation, le groupe de travail et le contenu du travail. De ce fait, Lacaze et Perrot (2010 : 3) concluent que l'intégration peut être définie comme « *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)* ».

Selon Lacaze et Perrot (2010 : 3), « *une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc., et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc.* ».

Afin de valoriser la phase d'intégration organisationnelle, Lacaze et Perrot (2010) considèrent que la réussite d'un processus de recrutement s'effectue à 50% en amont et à 50% en aval. La

---

<sup>11</sup> Traduction personnelle : « Onboarding is a process that helps employees become productive in the most effective and efficient means possible » (Lauby, 2016 : 11).

phase en amont concerne la période de recherche, de présélection et d'évaluation de la future recrue ; la phase en aval concerne plutôt la période d'intégration organisationnelle.

Lacaze et Perrot (2010 : 1) affirment que « *dans beaucoup d'entreprises, l'intégration est souvent réduite à une journée d'accueil : il (elle) a eu sa journée, il (elle) est donc intégré(e). Toutefois, l'intégration est un processus complexe et long, qui s'étale sur plusieurs mois voire plusieurs années* ». Dans le même ordre d'idées, Abbas *et al.* (2018) soulignent qu'un processus d'intégration organisationnelle doit être structuré et susceptible d'assurer la satisfaction des nouvelles recrues tout en réduisant les coûts et en améliorant la productivité et la rétention. Pour sa part, Chillakuri (2020) précise qu'un processus d'intégration organisationnelle n'est pas standard et qu'il va différer d'une organisation à une autre. Les procédures et les techniques mises en place par l'entreprise dépendent fortement de la taille et du niveau des employés.

Généralement, plusieurs difficultés vont apparaître dans le processus d'intégration organisationnelle, principalement le fait de se focaliser essentiellement sur les objectifs et les résultats de l'entreprise plutôt que sur la compréhension des besoins des nouvelles recrues (Bauer, 2010).

On en conclut que l'intégration organisationnelle d'une nouvelle recrue est une opportunité pour renforcer la légitimité du service ressources humaines (Lacaze et Perrot, 2010). Rappelons que l'objectif de ce travail de recherche est de comprendre en profondeur le concept d'intégration organisationnelle à travers un élément particulièrement saillant dans l'approche relationnelle celui du réseau personnel de la nouvelle recrue.

## **2.2. L'intégration d'une nouvelle recrue : entre la réussite et l'échec**

Un employeur va consacrer du temps, de l'argent et de l'énergie pour sélectionner le profil adéquat pour un poste à pourvoir. Par conséquent, une organisation a tout intérêt à mettre en place un programme d'intégration organisationnelle efficace pour faciliter le fonctionnement rapide de la nouvelle recrue et réussir sa période d'intégration (Becker et Bish, 2021).

Selon Lacaze (2005), l'intégration est composée d'un double processus. Ce double processus se présente sous la forme d'une procédure organisationnelle adoptée par l'entreprise et sous la forme d'un comportement proactif adopté par l'individu. En effet, pour faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue et faire en sorte qu'elle réussisse, l'organisation doit mettre en place une

procédure organisationnelle. Cette procédure peut se concrétiser sous la forme de pratiques et de politiques qui ont pour but de faciliter l'intégration des nouvelles recrues. Néanmoins, selon cette auteure afin que l'intégration réussisse, l'individu doit adopter un comportement proactif autrement dit il doit s'impliquer dans son intégration voire prendre des initiatives qui vont faciliter celle-ci.

Klein et Weaver (2000) mettent en avant l'importance d'un programme d'orientation organisationnel dans la socialisation organisationnelle et par ricochet dans l'intégration d'une nouvelle recrue. Selon ces auteurs, les programmes d'orientation sont « *une forme de formation des employés conçue pour présenter aux nouveaux employés leur travail, les personnes avec lesquelles ils travailleront et l'organisation dans son ensemble* »<sup>12</sup> (Klein et Weaver, 2000 : 48). Ces programmes d'orientation peuvent prendre la forme de programmes formels ou d'activités informelles effectuées par les supérieurs et les collègues (Louis *et al.*, 1983). Ainsi, l'intégration organisationnelle se caractérise par « *la mise en œuvre plus au moins fréquente, plus au moins intense, de tactiques individuelles d'intégration pour atteindre un certain niveau de connaissance et de maîtrise des domaines de socialisation* » (Delobbe *et al.*, 2005 : 289). Notons que dans le processus de socialisation organisationnelle (l'intégration étant une phase de ce processus), les programmes d'orientation formels sont les programmes les plus utilisés par les organisations (Saks et Ashforth, 1997).

Selon Lacaze et Perrot (2010), les programmes d'intégration organisationnelle ont quatre objectifs : la communication, la fidélisation, la création d'un réseau interne et enfin l'aide à la prise de poste. Ces objectifs sont déterminés en fonction des trois domaines de socialisation organisationnelle qui ont été développés plus haut<sup>13</sup> à savoir l'organisation, le relationnel et le travail. Lacaze et Perrot (2010) identifient, par ailleurs, six pratiques d'intégration organisationnelle : la préparation de l'arrivée, l'accueil, l'information et la communication, la rencontre, la formation, la reconnaissance et le suivi.

Ces deux auteurs considèrent, en effet, que la première pratique est la **préparation de l'arrivée** de la nouvelle recrue. Cette pratique conditionne la réussite de son intégration. Ainsi, la période d'intégration organisationnelle commence avant la prise de poste de la nouvelle recrue. Lacaze et Perrot (2010) soulignent que la préparation de l'arrivée nécessite de se focaliser sur deux

---

<sup>12</sup> Traduction personnelle : « Orientation programs are a form of employee training designed to introduce new employees to their job, the people they will be working with, and the larger organization » (Klein et Weaver, 2000 : 48).

<sup>13</sup> Voir paragraphe 1, page 13.

aspects : un aspect externe et un aspect interne. Au niveau de l'aspect externe, ces deux auteurs constatent que l'entreprise a tout intérêt à créer des liens avec la nouvelle recrue en lui fournissant des informations la concernant, en organisant des événements et des formations et en encourageant la nouvelle recrue à y participer. Ils citent, à titre d'exemple, l'entreprise PSA qui selon eux réussit l'intégration de ses nouvelles recrues car elle organise des présentations sur son métier. Une telle pratique peut donner à la nouvelle recrue une idée sur la culture de l'entreprise ainsi que sur son futur emploi (Lacaze et Perrot, 2010). L'aspect interne de la préparation de l'arrivée concerne la préparation de la nouvelle recrue à l'intérieur de l'entreprise. Cet aspect touche les managers et les futurs collègues de la nouvelle recrue. Ainsi, selon Lacaze et Perrot (2009), la direction ressources humaines peut préparer un "Check list manager" pour aider les managers à clarifier ce qu'il faut faire pour préparer l'arrivée d'une nouvelle recrue. Le "Check list manager" peut contenir les axes à suivre 15 jours avant l'arrivée de la nouvelle recrue (*e.g.* faire le point sur la présence d'un poste de travail, fixer un rendez-vous d'accueil) et la veille de son arrivée (*e.g.* prévenir l'accueil, prévenir son entrée à l'entreprise en toute sécurité en mettant en place les badges par exemple). Les futurs collègues de la nouvelle recrue sont censés découvrir son identité à travers les courriels d'information, les publications dans le journal interne ou encore l'intranet. Cette façon de procéder permet de trouver des collègues qui peuvent aider la nouvelle recrue lors de ses premiers jours dans l'entreprise surtout si l'accueil n'est pas formalisé. Pour illustrer cette idée, Lacaze et Perrot (2010) font référence à la banque Dexia qui a mis en place un processus RH d'intégration organisationnelle présenté dans un document structurant l'ensemble des activités qui pourraient éventuellement aider à préparer l'arrivée de la nouvelle recrue.

Dans leurs travaux, Lacaze et Perrot (2010) identifie une deuxième pratique au niveau de l'intégration celle de **l'accueil**. Pour ces deux auteurs, l'accueil est un moment important pour la nouvelle recrue. Durant cette période, la nouvelle recrue va construire, soit une bonne image, soit une mauvaise image sur l'entreprise. Selon Lacaze et Perrot (2010 : 57), l'accueil désigne « *les premiers jours, et non des journées dites d'accueil ou d'intégration qui, pour des raisons logistiques évidentes, interviennent souvent plusieurs mois après l'arrivée du nouvel embauché* ». La majorité des entreprises anticipent l'accueil en impliquant plusieurs acteurs pour accompagner les nouvelles recrues (Lacaze et Perrot, 2010).

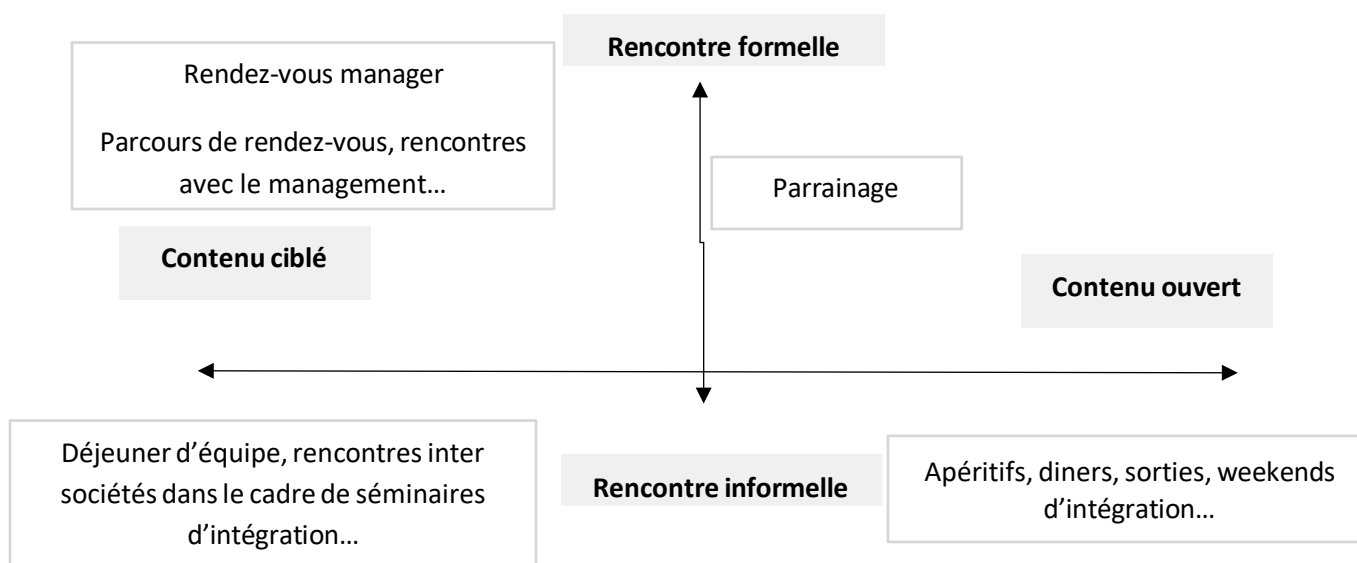
Troisième pratique identifiée par Lacaze et Perrot (2010) et qui va jouer un rôle fondamental dans la réussite de l'intégration des nouvelles recrues, **l'information et la communication**. Il va s'agir d'envoyer aux nouvelles recrues un support numérique contenant des informations sur

l'entreprise et de leur permettre d'accéder à l'intranet de l'entreprise. Selon Lacaze et Perrot (2010), la communication institutionnelle est déterminante au niveau de cette pratique. Pour étayer leur idée, ces deux auteurs citent l'exemple du crédit Agricole qui organise une journée intitulée "Journée sésame". Durant cette journée, l'entreprise distribue toute sorte de matériel (*e.g.* des sacs contenant les slides de toute la journée, les plaquettes de la présentation générale de l'entreprise, un stylo, la liste des personnes qui ont participé et l'adresse mail). Selon Lacaze et Perrot (2010), mis à part la distribution de ce matériel, l'entreprise assure la diffusion d'une vidéo qui met en scène le directeur général. S'ensuit ensuite, la présentation générale de l'entreprise et du métier, l'organisation d'un déjeuner et à la fin la présentation de la DRH.

Dans leurs travaux, Lacaze et Perrot (2010) identifient également une **quatrième pratique** qui selon eux va faciliter l'intégration organisationnelle. Il s'agit de la **rencontre**. En effet, selon ces deux auteurs pour pouvoir réussir l'intégration organisationnelle d'une nouvelle recrue, l'entreprise a tout intérêt à mettre en place un environnement qui favorise les rencontres ou carrément organiser des « rencontres ». Selon Lacaze et Perrot (2010), plusieurs types de rencontres peuvent favoriser le contact entre la nouvelle recrue et ses collaborateurs (*e.g.* les managers, l'équipe et les collègues de travail). Les différents types de rencontre sont classés en fonction de leur caractère formel\informel et de leur contenu ciblé\ouvert (voir Figure n°4 ci-dessous).

**Figure n°4 : Les différents types de rencontre**

(Lacaze et Perrot, 2010 : 71)



Ainsi, Lacaze et Perrot (2010) accordent beaucoup d'importance aux rencontres formelles/informelles et aux rencontres ciblées/non ciblées. Selon ces deux auteurs, les rencontres formelles sont organisées sous forme de rendez-vous avec les principaux collaborateurs (*e.g.* entretien manager, entretien avec les membres de projet). Les rencontres informelles visent à créer des relations grâce à des événements organisés hors du cadre de travail (*e.g.* des déjeuners, des sorties). Les rencontres ciblées quant à elles, sont des actions organisées pour une population bien précise et au cours desquelles il va s'agir de parler d'un thème bien précis. La rencontre avec le manager, quant à elle, est basée sur un échange structuré soit de type question et réponse soit sur un thème bien défini. Elle est basée sur la politique et la stratégie adoptée par l'entreprise. Le dernier type de rencontre est le parrainage qui consiste à trouver une personne volontaire en dehors du manager. Cette personne doit être capable d'aider et d'accompagner la nouvelle recrue lors sa période d'intégration au sein de l'entreprise. Ce type de rencontre est adopté dans les grandes entreprises.

Lacaze et Perrot (2010) identifient également une cinquième pratique pour faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue, la **formation**. Selon ces deux auteurs, la formation est une pratique importante pour les recrues qui ne disposent pas assez de connaissances techniques. Bien que le rôle stratégique de la formation soit largement reconnu, plusieurs entreprises ont tendance à considérer cette pratique comme très coûteuse. Notons que le coût de l'échec du recrutement est nettement supérieur au coût de la formation. Les formations réalisées dans le cadre de l'intégration organisationnelle d'une nouvelle recrue sont de différents types : les formations « découverte » de l'entreprise, le stage d'immersion, les expériences clients, les formations métier hors poste, les formations sur poste de travail, les formations e-learning et les formations des managers (voir Tableau n°4).



**Tableau n°4 : Les différents types de formation**

Adapté par Lacaze et Perrot (2010)

Formations	Explications
<b>Les formations « découverte »</b>	Elles se traduisent par la découverte de la culture de l'entreprise, son métier. La découverte de l'entreprise par la nouvelle recrue contient des actions à court et à long terme (Lacaze et Perrot, 2010).
<b>Les stages d'immersion</b>	Elles consistent principalement à découvrir l'entreprise. Les stages d'immersion sont effectués « <i>par une plongée dans l'univers de travail des collaborateurs plus anciens, et généralement de départements différents de celui ou est affectée la personne recrutée</i> » (Lacaze et Perrot, 2010 : 76). A titre d'exemple selon Lacaze et Perrot (2010), l'entreprise PSA a mis en place des stages d'immersion en affectant les nouvelles recrues un mois dans le département commercial et un mois dans les usines avec les ouvriers.
<b>L'expérience clients</b>	Elle consiste à faire vivre à la nouvelle recrue l'expérience d'un client et non d'un collaborateur interne. Ce type de formation permet de donner une vision différente sur l'entreprise.
<b>La formation « métier » hors poste</b>	Elle concerne des aspects généraux au sein de l'entreprise qui sont différents de la tâche principale de la nouvelle recrue ( <i>e.g.</i> suivre une formation dans la sécurité et ou la qualité (Lacaze et Perrot, 2010).
<b>Les formations sur le poste de travail</b>	Elles sont considérées parfois comme un complément pour la formation hors poste. Les formations sur poste de travail diffèrent d'une entreprise à une autre. Les petites et moyennes entreprises n'adoptent pas des formations formalisées. Les collègues et les managers sont ceux qui forment et accompagnent les nouvelles recrues.
<b>Les formations e-learning</b>	Elles sont des compléments pour les autres formations proposées. L'entreprise ACCOR considère le e-learning comme « <i>un moyen de formation très pédagogique, permettant de démultiplier la formation auprès d'un plus grand nombre de salariés, et plus avantageux en termes de coûts</i> » (Lacaze et Perrot, 2010 : 79).
<b>Les formations des managers</b>	Elles valorisent l'aspect managérial dans la formation des nouvelles recrues. De ce fait, ces formations concernent l'apprentissage des managers en tant que « tuteur ».

Enfin, Lacaze et Perrot (2010) identifient une sixième pratique pour faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue. Il s'agit de la **reconnaissance** et du **suiti de l'intégration**. La **reconnaissance** ne se limite pas uniquement à l'aspect matériel ou financier. Elle revêt également un aspect symbolique. La distribution d'objets symboliques sous forme de stylos, sac, etc. peut symboliser l'appartenance de la nouvelle recrue à l'entreprise. Selon Lacaze et Perrot (2010), cette pratique d'intégration organisationnelle est adoptée par l'entreprise L'Oréal qui distribue des produits à ses nouvelles recrues durant plusieurs mois. Accor offre également une carte de bienvenue qui contient des réductions pour les individus ayant un an d'ancienneté (Lacaze et

Perrot, 2010). Le **suivi de l'intégration** quant à lui, se fait grâce à des entretiens avec le manager, avec le directeur d'établissement et/ou avec la DRH. Outre les entretiens de suivi, on peut mesurer l'intégration organisationnelle de la nouvelle recrue. La majorité des entreprises développent des programmes d'intégration. Néanmoins, concrètement l'évaluation de l'intégration reste assez complexe (Lacaze, 2007).

Au-delà de ces six pratiques présentées par Lacaze et Perrot (2010) pour faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue, le réseau personnel peut jouer un rôle fondamental dans l'intégration d'une nouvelle recrue. Néanmoins, à notre connaissance peu de recherches se sont intéressées à la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues, d'où l'intérêt de ce travail de recherche. En effet, Lacaze et Perrot (2010) ont valorisé le lien entre la nouvelle recrue, ses collègues et son manager sans évoquer le rôle de personnes externes pour faciliter l'intégration. Les pratiques évoquées par ces auteurs se focalisent sur l'aspect interne sans prendre en considération le fait que la nouvelle recrue peut être entourée par plusieurs acteurs externes lesquels peuvent faciliter son intégration.

Lacaze (2007) souligne l'existence de deux mesures traditionnelles qui peuvent aider à évaluer la qualité de l'intégration organisationnelle de la nouvelle recrue : l'ancienneté qui traduit l'ajustement à l'organisation et la performance au travail qui traduit l'ajustement au poste. Toutefois, ces mesures promeuvent des interventions tardives car il est difficile de rectifier le tir après une certaine période passée dans l'entreprise.

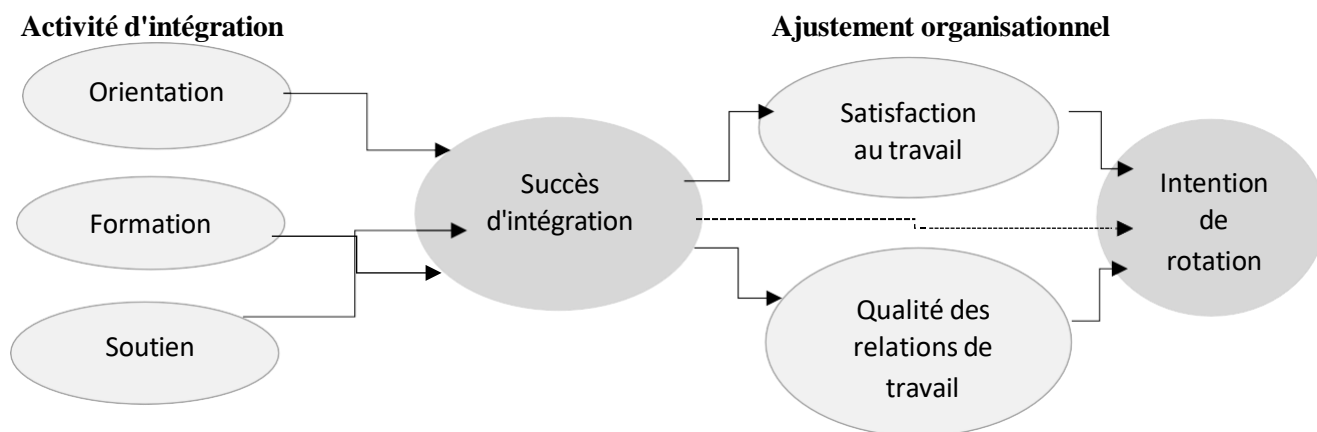
Lacaze et Perrot (2010) soulignent l'importance d'établir un audit de l'intégration avant de chercher à mettre en place ou bien à modifier les pratiques d'intégration organisationnelle. Selon ces auteurs, deux scénarios expliquent l'échec de l'intégration : la non-conformité de la nouvelle recrue et son extra conformité. La non-conformité se traduit par « *la rébellion et des comportements déviants, soit par le retrait impliquant une faible implication, du turnover ou de l'absentéisme* » (Lacaze et Perrot, 2010 :107). L'extra conformité quant à elle reflète « *un manque d'analyse critique, un manque de créativité, parfois des comportements irrationnels et une faible performance* » (Lacaze et Perrot, 2010 :107).

Notons que la communication et la formation sont évoquées par Lacaze et Perrot (2010) comme objectif mais également comme pratique pour faciliter l'intégration organisationnelle. Ceci démontre leur importance dans l'intégration d'une nouvelle recrue.

Récemment, Sharma et Stole (2020) se sont intéressés à l'intégration organisationnelle des professionnels du logiciel. Ils ont proposé un modèle (voir Figure n°5) afin de comprendre les facteurs qui peuvent favoriser la réussite de l'intégration organisationnelle des professionnels du logiciel nouvellement recrutés.

**Figure n°5 : Facteurs de réussite d'intégration et intention de rotation**

(Sharma et Stole, 2020 : 6)



Le concept d'intégration organisationnelle étant fondamental et jouant un rôle capital au niveau de la performance des entreprises, Scott *et al.* (2021) ont également réalisé une étude sur ce concept. Néanmoins, ils l'ont étudié en temps de crise et plus précisément pendant la COVID-19. Selon ces auteurs, « la pandémie mondiale de la COVID-19 a exacerbé les problèmes existants et en a fait ressortir de nouveaux pour les employés qui commencent de nouveaux emplois »<sup>14</sup> (Scott *et al.*, 2021 : 1) ; d'où l'intérêt de s'intéresser au concept d'intégration organisationnelle.

Compte tenu, encore aujourd'hui, de l'importance du concept d'intégration organisationnelle, Gregory *et al.* (2022) ont effectué une étude qualitative par étude de cas unique afin de comprendre comment les nouvelles recrues s'intègrent dans une équipe de projet agile et comment les pratiques agiles facilitent l'intégration. Ces auteurs se sont basés sur les travaux de Bauer (2010) et ont abouti à un modèle d'intégration spécifique aux équipes agiles. Ils ont ainsi pu constater que les pratiques d'intégration des nouvelles recrues qui intègrent des équipes projets agiles (développement logiciel) diffèrent des pratiques générales d'intégration. Ainsi,

<sup>14</sup> Traduction personnelle : «The COVID-19 global pandemic has exacerbated existing issues and brought out a host of new ones for employees starting new jobs » (Scott *et al.*, 2021 : 1).

un ensemble de processus, de pratiques et d'ajustements peuvent être adoptés pour aider les nouvelles recrues à s'intégrer au sein des équipes projets.

Selon Lacaze et Perrot (2010) de nombreuses causes peuvent être à l'origine de l'échec de l'intégration organisationnelle. Ces deux auteurs citent à titre d'exemples les programmes inutiles, l'absence de stratégie d'intégration, les discours adressés aux nouvelles recrues incohérents avec les pratiques d'intégration, une désintégration, une pratique basée sur la séduction organisationnelle, la confusion entre l'accueil et l'intégration ou encore l'absence d'audit des actions d'intégration.

Par ailleurs, dans une étude qui cherche à établir un lien entre l'expérience d'intégration et l'intention de rotation de la nouvelle recrue, Gupta *et al.* (2017) se sont intéressés à 596 nouvelles recrues qui ont intégré cinq industries différentes : l'industrie des biens de consommation à évolution rapide, l'industrie des technologies de l'information, l'industrie des produits pharmaceutiques, l'industrie de la construction d'automobile et enfin l'industrie de l'hôtellerie. Les résultats montrent que l'intégration organisationnelle dans l'industrie de la construction d'automobile est plus élevée que celle dans les autres industries.

Dans ce qui suit, nous allons voir que le concept d'intégration organisationnelle doit être distingué du concept d'insertion professionnelle, bien que ces deux concepts soient étroitement liés.

### **2.3. Distinction entre intégration organisationnelle et insertion professionnelle**

Dans leurs travaux, Lacaze et Fabre (2005 : 291) distinguent l'intégration organisationnelle du concept d'insertion professionnelle (voir Figure n°6). Rappelons que l'intégration organisationnelle, objet de cette recherche, est la deuxième phase du processus de socialisation organisationnelle. Elle est considérée comme l'étape la plus importante de ce processus (Feldman, 1981). Selon Lacaze et Fabre (2005), l'intégration organisationnelle est un déterminant clé de la carrière future de l'individu. Il s'agit, en effet, de la première étape de la carrière organisationnelle.

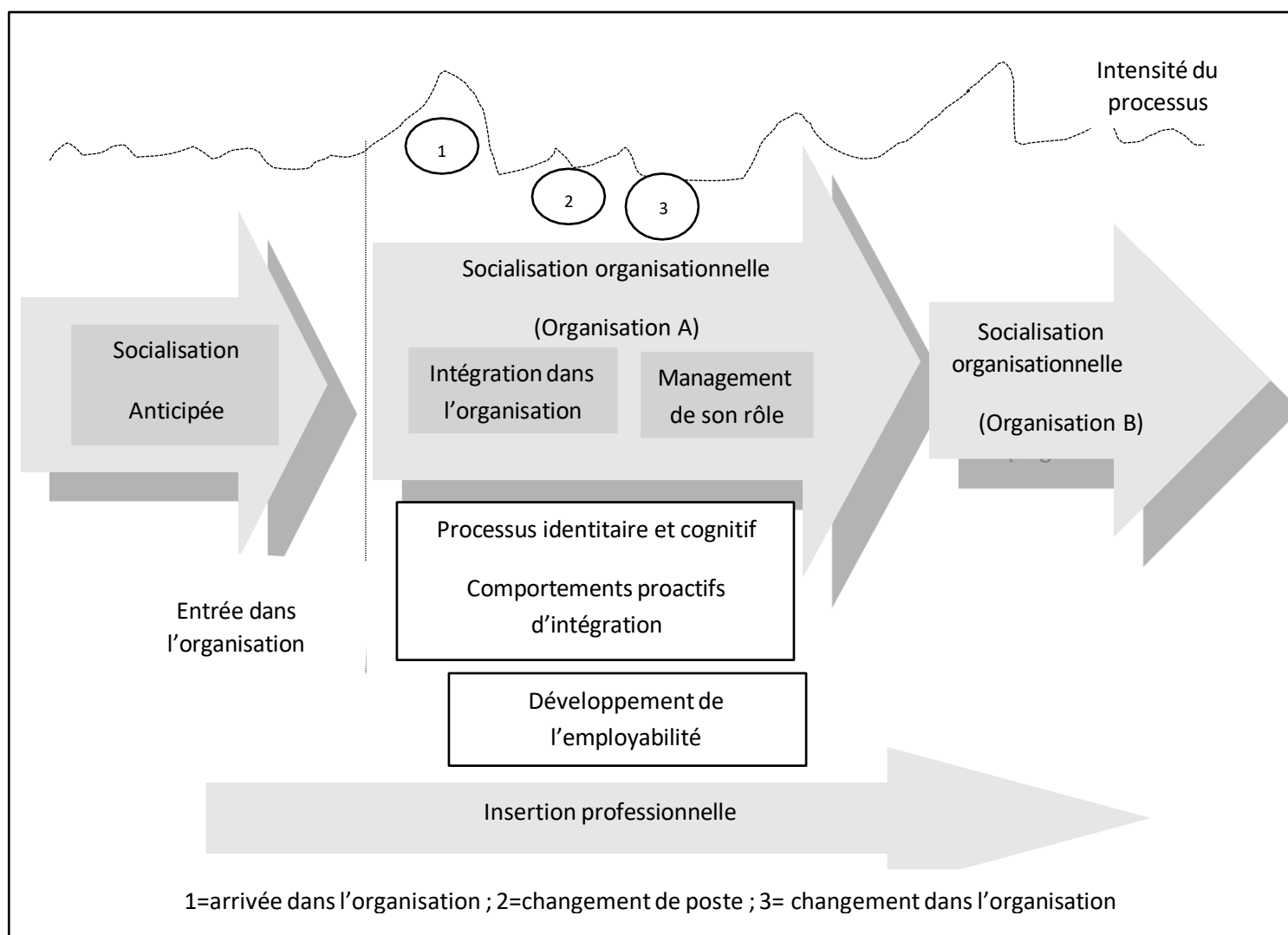
Lacaze et Fabre (2005) soulignent, ainsi, l'importance d'actions en amont et en aval et qui peuvent faciliter l'intégration organisationnelle de l'individu. Les actions en amont sont effectuées tout au long de la phase de la « socialisation anticipée » (1<sup>ère</sup> phase de la socialisation organisationnelle) alors que les actions en aval sont effectuées durant la phase du « management

du rôle » (3<sup>ème</sup> phase de la socialisation organisationnelle). Ces deux types d'actions sont associées à la gestion de la carrière et sont réalisées parallèlement aux efforts fournis par la nouvelle recrue.

Ainsi, l'insertion professionnelle est un processus qui désigne le passage d'une personne d'un milieu éducatif à un milieu professionnel stable. Selon Lacaze et Fabre (2005), l'insertion professionnelle nécessite l'intervention de plusieurs acteurs : les individus, les organisations, les syndicats, les établissements de formation et le pouvoir public (Iribarne, 1968 ; Delobbe *et al.*, 2005) ; ce qui n'est pas le cas de l'intégration organisationnelle qui est la deuxième étape de la socialisation organisationnelle, et qui fait intervenir moins d'acteurs.

**Figure n°6 : Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle**

(Delobbe *et al.*, 2005 : 291)



De nos jours, la globalisation a modifié les règles mondiales et les critères d'évaluation des ressources humaines. Le fait d'intégrer une nouvelle entreprise ou bien une nouvelle équipe est considéré comme un évènement important dans le parcours professionnel d'un employé.

Pour Lacaze et Perrot (2010), l'intégration organisationnelle représente un fort enjeu et un premier pas vers la réussite d'un recrutement. Brillet *et al.* (2016 : 107) soutiennent cette idée en précisant que l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues est en tête du processus RH. Watkins (2014) souligne le caractère sensible des changements de poste. Selon cet auteur, « *les transitions dans de nouvelles fonctions sont les moments les plus difficiles de la vie professionnelle des leaders* » (Watkins, 2014 : 1).

Pour pouvoir parler d'un management performant des ressources humaines de l'entreprise, il est donc indispensable de réussir l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues (El Akremi *et al.*, 2014). Notons que la turbulence de l'environnement constitue un obstacle pour l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues. Les conséquences de l'échec de l'intégration sont importantes pour les nouvelles recrues. Si les nouvelles recrues ne sont pas bien intégrées, elles vont vivre un stress continu, une perte de confiance en soi et des coûts supplémentaires relatifs à la recherche d'un nouvel emploi (El Akremi *et al.*, 2014).

Dans la section suivante nous allons présenter les fondements théoriques de l'intégration tout en nous appuyant sur les différentes approches de la socialisation organisationnelle, l'intégration étant la deuxième phase de ce processus.

### **Section 3 . Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle et par ricochet ceux de l'intégration organisationnelle**

Une nouvelle recrue est censée s'adapter aux normes et aux valeurs exigées par son nouveau poste. Par conséquent, l'adaptation de la nouvelle recrue ne se limite pas à ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques. Elle concerne également son intégration sociale dans son groupe de travail et notamment avec ses collègues (Lacaze et Perrot, 2010). De son côté, Scott *et al.* (2021 : 2) considèrent que « *lorsque de nouveaux employés par ailleurs très compétents ne*

*disposent pas d'une base stable, ils auront du mal à être performants et peuvent potentiellement quitter l'organisation »<sup>15</sup>.*

Les discussions portant sur le concept de l'intégration organisationnelle sont basées principalement sur la socialisation organisationnelle (Becker et Bish, 2021). La socialisation organisationnelle est un cadre d'analyse pertinent pour la compréhension de la relation entre deux acteurs : l'individu et l'organisation (Chanlat, 1990).

Par ailleurs, plusieurs questions concernant la socialisation organisationnelle d'une nouvelle recrue méritent réflexion : la socialisation organisationnelle d'une nouvelle recrue incombe-t-elle à l'entreprise ou à l'individu, ou bien d'autres acteurs jouent-ils également un rôle dans ce processus ? Pour répondre à ces questions quatre grandes approches peuvent être mobilisées afin d'explicitier le rôle des acteurs dans le processus de la socialisation organisationnelle : une approche organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979), une approche individuelle (Miller et Jablin, 1991), une approche interactionniste (Reichers, 1987) et enfin une approche relationnelle (Korte, 2010). Rappelons que l'intégration organisationnelle est la deuxième phase du processus de socialisation organisationnelle. Par conséquent, nous allons nous baser sur ces approches pour mieux comprendre le concept d'intégration. En effet, ces référentiels théoriques présentent une base solide pour la compréhension du concept qui nous interpelle dans cette recherche.

### **3.1. L'approche organisationnelle**

L'approche organisationnelle est apparue pour valoriser le rôle de l'organisation dans le processus de socialisation organisationnelle. Cette approche peut, ainsi, être transposée au concept d'intégration organisationnelle, celle-ci étant la deuxième phase du processus de socialisation organisationnelle. Van Maanen (1978) soutient l'idée que l'entreprise exerce une influence majeure sur les salariés nouvellement recrutés. Cette influence réside dans les pratiques adoptées par l'entreprise pour enraciner ses valeurs et sa culture organisationnelle chez les nouvelles recrues. Saks et Gruman (2012) soulignent également l'importance du rôle de l'organisation dans la socialisation organisationnelle et donc dans l'intégration organisationnelle. Selon ces auteurs, tous les dispositifs mis en place par l'organisation sont destinés à assurer l'apprentissage et la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue dans

---

<sup>15</sup> Traduction personnelle : « *When otherwise highly capable newemployees are not given a stable foundation, they will struggle to perform, to connect, and may potentially leave the organization* » (Scott et al., 2021 : 2).

sa nouvelle tâche, son nouveau groupe ou sa nouvelle organisation. Ces dispositifs sont principalement les programmes, les activités et les évènements organisationnels.

L'approche organisationnelle considère l'organisation comme le seul acteur qui va mettre en place des mécanismes pour faciliter l'adaptation des nouvelles recrues ainsi que leur socialisation et leur intégration organisationnelle (Perrot *et al.*, 2012 ; Van, Maanen et Schein, 1979). Selon cette approche, la socialisation organisationnelle porte principalement sur l'effort effectué par l'organisation.

Si l'on se base sur l'approche organisationnelle, l'échec de la socialisation organisationnelle et par conséquent de l'intégration organisationnelle sont principalement dus à une incapacité de la nouvelle recrue de partager voire d'épouser les normes et les valeurs de l'organisation. Notons que Schein (1968) considère que l'échec de la socialisation organisationnelle est plutôt dû à l'extra-conformité de l'individu à son organisation, situation dans laquelle l'individu va mettre de côté ses principes et ses valeurs. Pour Lacaze et Fabre (2005), l'individualisme créatif est la situation la plus adéquate pour que l'individu réussisse sa socialisation organisationnelle. L'individualisme créatif suppose que l'individu garde ses propres valeurs en acceptant de s'adapter aux nouvelles normes et valeurs de l'organisation.

Le fondement théorique de l'approche organisationnelle est basé sur la théorie de la réduction de l'incertitude (Ashford et Nurmohamed, 2012 ; Saks et Ashforth, 1997 ; Lester, 1987 ; Berger, 1979). Cette théorie considère que la nouvelle recrue peut faire face à une situation d'incertitude à cause d'un manque d'informations. La nouvelle recrue va être motivée tout au long de sa période de socialisation organisationnelle s'il y a moins d'incertitude envers son nouveau poste. Cette motivation se justifie par le besoin d'avoir un environnement de travail prévisible, compréhensible et contrôlable (Saks et Ashforth, 1997).

Saks et Ashforth (1997) précisent que l'ensemble des programmes de socialisation organisationnelle mis en place par l'entreprise peuvent impacter significativement l'adaptation de la nouvelle recrue car réduisant principalement le sentiment d'incertitude et d'anxiété. Le niveau d'incertitude est réduit grâce à l'échange d'informations entre la nouvelle recrue, ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues de travail. Pour Morrison (1993), réduire l'incertitude offre à la nouvelle recrue l'opportunité de bien accomplir sa nouvelle tâche, d'être plus convaincue de sa nouvelle position et de ne pas penser à quitter l'organisation.



La théorie cognitive et d'attribution de sens de Louis (1980) est une autre assise théorique de l'approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle. Louis (1980) propose un modèle de création de sens basé sur des processus cognitifs adoptés par les individus dans des contextes organisationnels bien précis pour faire face aux surprises rencontrées. Dans cette veine, deux besoins spécifiques de création de sens sont attribués à la nouvelle recrue : un besoin d'aide pour pouvoir bien interpréter les événements survenus suite au nouveau contexte (y compris les surprises) et un besoin d'aide afin d'apprécier les schémas d'interprétation ou bien les hypothèses culturelles spécifiques à une situation bien déterminée (Louis, 1980).

Ainsi, afin de renforcer le processus de socialisation organisationnelle et de diminuer l'anxiété ressentie par la nouvelle recrue due principalement à son entrée dans un nouveau contexte, l'organisation peut mettre en place des tactiques de socialisation organisationnelles spécifiques (Jones, 1986). Les tactiques de socialisation organisationnelle sont également appelées « *procédures de socialisation organisationnelle* » (Lacaze, 2001), « *pratiques d'orientation* » (Klein et Heuser, 2008) ou encore « *pratiques de socialisation organisationnelle* » (Perrot, 2005). Perrot et Roussel (2009 : 3) défendent l'idée selon laquelle « *les notions de tactiques et de pratiques de socialisation sont conceptuellement distinctes, alors qu'elles ont été empiriquement confondues* ». De leur côté, Klein et Heuser (2008) précisent que « *les tactiques de socialisation organisationnelle et les pratiques d'orientation sont généralement des activités que les organisations utilisent pour aider à structurer les premières expériences des nouveaux arrivants* »<sup>16</sup> (Klein et Heuser, 2008 : 283).

Les tactiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979), sont souvent les plus utilisées. Ces auteurs ont présenté six dimensions pouvant caractériser les tactiques organisationnelles de socialisation organisationnelle : les tactiques collectives vs individuelles, les tactiques formelles vs informelles, les tactiques séquentielles vs non séquentielles, les tactiques fixes vs variables, les tactiques en série vs disjointes et les tactiques d'investissement vs de désinvestissement.

- Les tactiques collectives vs. les tactiques individuelles

Selon Van Maanen (1978 : 24), opter pour des pratiques collectives ou individuelles est particulièrement délicat pour l'organisation. Les tactiques collectives consistent à regrouper les

---

<sup>16</sup> Traduction personnelle : « Organizational socialization tactics and orienting practices are commonly defined as the approaches and activities organizations use to help structure newcomers' early experiences » (Klein et Heuser, 2008 : 283).

nouveaux employés ensemble et à leur faire partager une expérience commune. Ce type de tactique de socialisation organisationnelle s'applique généralement dans l'armée, dans l'enseignement de métiers professionnels ou encore les formations des futurs managers (Van Maanen, 1979).

Les entreprises ont recours à la socialisation organisationnelle collective lorsque les nouvelles recrues doivent assumer un même rôle ou lorsque les entreprises souhaitent créer et développer l'identité, la solidarité et la loyauté au sein de ce groupe (Van Maanen, 1979). Van Maanen (1978) souligne que la socialisation organisationnelle d'un groupe favorise toujours la conscience collective. Les problèmes rencontrés par les individus au sein du groupe sont susceptibles de changer les perspectives individuelles.

La socialisation individuelle consiste à traiter les individus à part à travers un ensemble d'expériences uniques (Van Maanen, 1979). A titre d'exemple, la succession des directeurs s'effectue par l'intermédiaire de la stratégie de la socialisation individuelle. Ce type de socialisation organisationnelle favorise fortement l'innovation dans l'accomplissement des rôles (Van Maanen et Schein, 1979). La stratégie de la socialisation individuelle n'est pas adaptée aux besoins des grandes entreprises qui ont généralement tendance à recruter un nombre important de personnes chaque année. Lorsqu'on les compare aux tactiques collectives, les tactiques individuelles sont plus coûteuses et nécessitent beaucoup de temps et d'argent.

- Les tactiques formelles vs. les tactiques informelles

Les tactiques formelles consistent à séparer les anciens employés des nouvelles recrues lors de la période de socialisation organisationnelle. Les nouvelles recrues vont vivre une expérience adaptée. Les tactiques formelles sont enracinées à l'intérieur de l'entreprise ; il est, par conséquent, important que la nouvelle recrue apprenne les attitudes, les valeurs et les ficelles de son nouveau poste.

En ce qui concerne les tactiques informelles, les anciens et les nouveaux employés ne sont pas séparés. De ce fait, la nouvelle recrue va s'acquitter de ses tâches à partir de sa propre expérience (Van Maanen, 1978). Notons que les conséquences de ces tactiques peuvent amener soit à la conformité, soit à l'innovation.

- Les tactiques séquentielles vs. les tactiques non séquentielles /aléatoires

Les tactiques séquentielles font référence à un ensemble d'étapes identifiables et distinctes qui concernent les nouvelles recrues qui vont occuper un nouveau poste. Van Maanen (1978) donne l'exemple des banques qui préparent souvent leurs directeurs à des postes de direction. La préparation se fait en faisant occuper à ces directeurs différents postes ; ce qui peut faciliter leur réussite à la direction par la suite. Ces tactiques sont plus orientées vers la conformité du rôle que vers l'innovation (Van Maanen et Schein, 1979).

Les tactiques non séquentielles (Van Maanen, 1978) ou bien les tactiques aléatoires (Van Maanen et Schein, 1979) reflètent l'ambiguïté ou bien le changement continu des étapes qui mènent l'individu à accomplir son rôle ; c'est-à-dire que les tactiques proposées ne sont pas standards et manquent souvent de clarté. Ainsi, ces tactiques ne sont pas basées sur des étapes sélectionnées dans l'ordre (Van Maanen et Schein, 1979).

- Les tactiques fixes vs. les tactiques variables

Les tactiques fixes concernent « *les étapes d'un processus de socialisation comportant un calendrier qui est à la fois respecté par l'organisation et communiqué à la recrue* »<sup>17</sup> (Van Maanen et Schein, 1979 : 55). L'individu est informé de la durée de son processus de socialisation organisationnelle.

En ce qui concerne les tactiques variables, l'individu ne connaît pas précisément les étapes de sa socialisation organisationnelle. Sa connaissance de ce processus se limite à quelques indices concernant le moment de passage d'une étape à une autre. Van Maanen et Schein (1979) précisent que la majorité des entreprises commerciales adoptent des tactiques variables.

- Les tactiques en série vs. les tactiques disjointes

On parle de tactiques en série lorsque les anciens membres de l'organisation aident les nouvelles recrues à accomplir leurs rôles. L'accompagnement s'effectue lorsque les anciens membres et les nouvelles recrues occupent des postes similaires dans l'organisation. La nouvelle recrue suit alors les modèles proposés par les membres expérimentés. Ces derniers sont responsables de l'image véhiculée par l'organisation. Cette image peut être perçue par la nouvelle recrue comme

---

<sup>17</sup> Traduction personnelle : « *This dimension refers to the degree to which the steps involved in a socialization process have a timetable associated with them that is both adhered to by the organization and communicated to the recruit* » (Van Maanen et Schein, 1979 : 55).

étant indésirable. Par conséquent, la nouvelle recrue peut quitter l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979).

Les tactiques en série deviennent disjointes lorsqu'il existe une distance historique, sociale ou idéologique entre la nouvelle recrue et ses prédécesseurs. Les valeurs, le comportement et l'expérience des nouvelles recrues et des anciens membres sont totalement différents. Par conséquent, dans le processus de socialisation organisationnelle disjoint, les nouvelles recrues et les anciens membres sont complètement séparés. Aucun modèle à suivre n'est présenté à la nouvelle recrue pour bien accomplir les tâches exigées par le nouveau poste. A titre d'exemple, nous pouvons prendre l'exemple d'une femme recrutée pour un poste de direction. Cette entreprise n'a jamais été dirigée par une femme. Par conséquent, la femme qui a été recrutée pour ce poste de direction va se retrouver face à une situation désavantageuse mais elle va également se retrouver face à une opportunité. Cette opportunité va favoriser la créativité de la recrue en question dans l'accomplissement de ses tâches.

Van Maanen et Schein (1979) soulignent que parfois les entreprises pensent avoir mis en place des tactiques en série mais en réalité elles ont plutôt mis en place des tactiques disjointes.

- Les tactiques d'investissement vs. les tactiques de désinvestissement

Les tactiques d'investissement et de désinvestissement concernent « *le degré de construction d'un processus de socialisation pour confirmer ou infirmer l'identité entrante de la recrue* »<sup>18</sup> (Van Maanen et Schein, 1979 : 64). Les tactiques d'investissement visent principalement à valoriser les caractéristiques individuelles. L'entreprise souhaite recruter un individu pour pouvoir bénéficier de ses compétences, de ses valeurs et de ses attitudes. Par contre, les tactiques de désinvestissement sont plus orientées vers la conformité entre les membres de l'organisation.

Jones (1986) montre l'association entre différentes tactiques de socialisation organisationnelle. L'utilisation de ces tactiques « *sera fortement corrélée, et le modèle de corrélation entre les tactiques soutient cette hypothèse. Par exemple, l'investiture est plus étroitement liée aux*

---

<sup>18</sup> Traduction personnelle : « here concerns the degree to which a socialization process is constructed to either confirm or disconfirm the entering identity of the recruit » (Van Maanen et Schein, 1979 : 64).

*tactiques de socialisation en série, et les tactiques séquentielles sont plus étroitement liées aux tactiques fixes* »<sup>19</sup> (Jones, 1986 : 270).

Jones (1986) a reconceptualisé les trois dimensions présentées par Van Maanen et Schein (1979) : le contexte, le contenu et les aspects sociaux. Le contexte englobe les tactiques collectives et formelles versus les tactiques individuelles et informelles. Ces tactiques dépendent du contexte dans lequel l'organisation donne des informations aux nouvelles recrues. Le contenu contient les tactiques séquentielles et fixes versus les tactiques aléatoires et variables. Ces tactiques se focalisent sur le contenu des informations fournies à la nouvelle recrue.

Enfin, les aspects sociaux regroupent les tactiques en série et d'investissement versus les tactiques disjointes et de désinvestissement. Ces tactiques correspondent aux aspects sociaux qui relient les membres expérimentés à la nouvelle recrue. Les relations interpersonnelles entretenues sont en mesure d'influencer soit négativement soit positivement l'intégration organisationnelle de la nouvelle recrue (Jones, 1986).

Jones (1986) propose un seul continuum de nature bipolaire reposant sur deux tactiques contradictoires : les tactiques institutionnalisées et les tactiques individualisées. Les tactiques de socialisation individuelles, informelles, non séquentielle, variables, disjointes et de désinvestissements produisent des orientations de rôle innovantes. Ces tactiques sont appelées des tactiques de socialisation individualisées. A l'extrémité du continuum, se trouvent les tactiques de socialisation collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement. Ces tactiques sont appelées les tactiques de socialisation institutionnalisées (Jones, 1986).

Selon Van Maanen et Schein (1979), les tactiques de socialisation organisationnelle ont une seule conséquence qui est l'orientation dans le rôle. Pour Jones (1986) par contre, elles ont d'autres conséquences qui sont l'ambiguïté dans le rôle, le conflit de rôle, la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter.

Dans le Tableau n°5 ci-dessous, nous présentons une synthèse des différentes tactiques organisationnelles proposées par les différents auteurs.

---

<sup>19</sup> Traduction personnelle : « theory suggests that the use of these tactics will be highly correlated, and the pattern of correlation between the tactics supports this hypothesis. For example, investiture correlates most highly with serial socialization tactics, and sequential tactics correlate most highly with fixed tactics » (Jones, 1986 : 270).

**Tableau n°5 : Les tactiques de la socialisation organisationnelle**

(Perrot, 2009 : 6)

<b>Tactiques</b>	<b>Définitions (Van Maanen, Schein, 1979, pp. 232-250)</b>	<b>Objet des tactiques (Jones, 1986)</b>
<b>Collective</b>	Prendre un groupe de nouvelles recrues et les faire passer, ensemble, par des expériences communes	Contexte
<b>Individuelle</b>	Gérer les nouvelles recrues isolément les unes des autres, à travers un ensemble assez spécifique d'expériences	
<b>Formelle</b>	Séparer les nouveaux recrutés des anciens pendant qu'ils suivent un ensemble d'expériences conçues spécifiquement pour eux	
<b>Informelle</b>	Ne pas distinguer le rôle des nouveaux de ceux des anciens, et ne rien faire pour différencier les nouveaux embauchés des anciens.	
<b>Séquentielle</b>	Spécifier une séquence d'étapes identifiables vers un rôle cible.	Contenu
<b>Aléatoire</b>	Rendre la séquence d'étapes vers un rôle cible inconnue, ambiguë, ou continuellement changeante.	
<b>Fixe</b>	Donner aux nouveaux embauchés la connaissance précise du temps qu'il leur faudra pour passer à travers chaque étape.	
<b>Variable</b>	Donner très peu d'indices en ce qui concerne le calendrier de franchissement des étapes (passages).	
<b>En série</b>	Guider les nouveaux embauchés par des anciens qui occupent des positions similaires.	Aspects sociaux
<b>Disjointe</b>	Ne pas donner aux nouveaux embauchés la possibilité de suivre les pas de leurs prédécesseurs, et ne pas avoir de modèles de rôles disponibles.	
<b>D'investissement</b>	Dire aux nouveaux embauchés « on vous aime comme vous êtes ».	
<b>Désinvestissement</b>	Chercher à renier ou supprimer certaines caractéristiques personnelles des nouveaux recrutés.	

Selon Perrot et Roussel (2009), les tactiques de socialisation organisationnelle sont loin d'être produites systématiquement. Dans leurs travaux, ces auteurs montrent que les tactiques de socialisation organisationnelles sont reliées positivement à l'apprentissage uniquement sous

certaines conditions. Ces conditions concernent les pratiques mises en œuvre dans les domaines de socialisation organisationnelle suivants : le travail, l'organisation et le groupe de travail. Pour les deux domaines de socialisation organisationnelle « travail » et « organisation », le nombre de pratiques mises en œuvre est en mesure d'influencer l'effet des tactiques de socialisation organisationnelle. Si le nombre de pratiques instaurées par l'organisation est important, l'institutionnalisation des tactiques de socialisation organisationnelle a un effet positif sur l'apprentissage du domaine « travail » ou « organisation ». Cependant, pour le domaine « groupe de travail », la dimension humaine des pratiques managériales accentue l'effet des tactiques de socialisation organisationnelle. Plus les membres sont impliqués de manière continue dans l'aspect humain du management, plus l'institutionnalisation des tactiques de socialisation organisationnelle est corrélée positivement à l'apprentissage du domaine de socialisation organisationnelle « groupe de travail ».

Alors que de nombreux auteurs (Van Maanen 1978 ; Saks et Gruman (2012) considèrent que l'organisation joue un rôle fondamental dans le processus de socialisation organisationnelle et donc dans celui de l'intégration organisationnelle, d'autres auteurs ((Morrison, 1993 ; Miller et Jablin, 1991) soulignent l'importance du rôle de l'individu dans ce processus ; d'où le développement de l'approche individuelle qui va nous permettre de mieux comprendre la socialisation organisationnelle et l'intégration organisationnelle. Rappelons que celle-ci est la deuxième étape du processus de socialisation organisationnelle.

### **3.2. L'approche individuelle**

L'approche individuelle attribue à l'individu un rôle fondamental dans le processus de socialisation organisationnelle. La définition de la socialisation organisationnelle proposée par Van Maanen et Schein (1979 : 230) valorise le rôle des individus dans ce processus puisque ces auteurs considèrent que la socialisation organisationnelle est « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel* »<sup>20</sup>. Par conséquent, cette idée valorise le rôle de l'individu dans le processus de socialisation organisationnelle et donc dans l'intégration organisationnelle (Morrison, 1993 ; Miller et Jablin, 1991).

En s'intéressant au rôle de l'individu dans le processus de socialisation organisationnelle, certains auteurs (Morrison, 1993a ; 1993b ; Miller et Jablin, 1991) mettent l'accent sur les

---

<sup>20</sup> Traduction personnelle : « *The process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role* » (Van Maanen et Schein, 1979 : 230).

comportements proactifs de la nouvelle recrue. Miller et Jablin (1991) font référence à plusieurs tactiques de recherche d'informations. En effet, la nouvelle recrue peut poser des questions directes ou indirectes aux personnes qui l'entourent. Ou encore elle peut faire attention aux conversations qui ont lieu entre ses collègues. Pour Ashford et Black (1996), il est fondamental de réfléchir à la nature de la proactivité individuelle au cours du processus d'entrée dans l'organisation. Ces deux auteurs identifient plusieurs comportements proactifs. Ces comportements proactifs concernent par exemple l'établissement des relations et la constitution du réseau ; d'où l'intérêt d'ailleurs de s'intéresser dans ce travail de recherche à la manière de faciliter l'intégration des nouvelles recrues en renforçant leur réseau personnel.

Ainsi, l'individu peut adopter deux types de comportement proactifs : un comportement qui a pour objectif la maîtrise et l'exécution des tâches attribuées officiellement et un comportement qui vise à assimiler l'aspect social avec les collègues de travail (Ashforth *et al.*, 2007 ; Ashford et Black, 1996). En effet, l'un des principaux objectifs de la socialisation organisationnelle est d'aider la nouvelle recrue à s'adapter à son nouveau poste ou à son nouveau rôle (*i.e.* adéquation personne-emploi) et à arriver à partager les normes et les valeurs organisationnelles (*i.e.* adéquation personne-organisation) (Saks et Ashforth, 1997).

L'approche organisationnelle et individuelle s'avérant à elles seules insuffisantes pour comprendre la socialisation organisationnelle, certains auteurs (Louis, 1980 ; Ashford et Taylor, 1990) ont cherché à combiner ces deux approches en une approche. Ainsi, l'approche interactionniste que l'on va développer ci-dessous cherche à mettre en avant le comportement proactif de la nouvelle recrue et les tactiques mises en place par l'organisation afin de réussir la socialisation et l'intégration de la nouvelle recrue (Griffin *et al.*, 2000).

### **3.3. L'approche interactionniste**

L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle a été développée par Louis (1980). Ainsi, en s'appuyant sur les travaux de Louis (1980), plusieurs chercheurs ont souligné l'importance de cette approche dans la compréhension de la socialisation organisationnelle (Reichers, 1987 ; Schneider, 1983 ; Jones, 1983) ; ce qui a poussé certains auteurs (Bauer *et al.*, 1998 ; Ashford et Taylor, 1990) dans les années 1990 à mener des études sur le comportement proactif des nouvelles recrues sans, toutefois, occulter le rôle de l'organisation dans leur socialisation organisationnelle et donc leur intégration organisationnelle.



Ainsi, l'approche interactionniste implique à la fois l'organisation et l'employé. Par conséquent, la socialisation organisationnelle est désormais étudiée comme un processus d'apprentissage qui met en avant deux principaux acteurs : la nouvelle recrue et l'organisation (Gruman *et al.*, 2006).

Tout comme dans la majorité des travaux qui s'intéressent à l'approche organisationnelle et à l'approche individuelle (Bauer *et al.*, 2007 ; Saks et Ashforth, 1997), la théorie mobilisée dans les travaux relatifs à l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle est la théorie de la réduction de l'incertitude.

Griffin *et al.* (2000) suggèrent que les nouvelles recrues peuvent être plus proactives lorsque les tactiques de socialisation organisationnelle sont individualisées et non pas institutionnalisées. Pour leur part, Lacaze et Bauer (2014 : 62) proposent une autre alternative en précisant qu'« *avec des programmes de socialisation qui laissent place à l'initiative personnelle et offrent un soutien approprié, les organisations peuvent encourager les nouveaux arrivants à adopter des comportements proactifs qui sont efficaces* »<sup>21</sup>.

El Akremi *et al.* (2014) quant à eux soulignent l'importance des interactions qui existent entre la nouvelle recrue ainsi que son contexte relationnel et organisationnel pour réussir la socialisation organisationnelle. Ainsi, certains auteurs considèrent que les interactions entre la nouvelle recrue et les différents acteurs avec lesquels il interagit jouent un rôle fondamental dans sa socialisation et son intégration (Jones, 1986 ; Morrison, 2002 ; Fabre et Roussel, 2013) ; d'où l'importance de l'approche relationnelle que l'on va développer ci-dessous et qui sera retenue dans ce travail de recherche.

### **3.4. L'approche relationnelle**

L'aspect relationnel joue un rôle fondamental dans la socialisation organisationnelle et l'intégration des nouvelles recrues (Jones, 1986 ; Feldman, 1976, 1981). Une nouvelle recrue peut difficilement s'adapter à un nouveau poste sans l'aide de nombreuses personnes. En effet, de nombreuses personnes sont impliquées dans le processus de socialisation organisationnelle de manière directe ou indirecte. Fabre et Roussel (2013 : 4) soutiennent l'importance de l'aspect relationnel dans la socialisation organisationnelle en précisant que « *la dimension humaine constitue l'essence de la relation d'emploi et du concept même de socialisation* ». L'adaptation

---

<sup>21</sup> Traduction personnelle : « *with socialization programs that leave room for personal initiative and provide appropriate support, organizations can encourage newcomers to engage in proactive behaviors that are effective* » (Lacaze et Bauer, 2014 : 62).

de la nouvelle recrue ne se limite pas à ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques. Elle concerne également son intégration sociale au sein de son groupe de travail et donc avec ses collègues (Lacaze et Perrot, 2010).

De nombreuses théories ont été mobilisées pour mieux comprendre le rôle des agents de socialisation (voir Tableau n°6) : la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les théories du capital social (Granovetter, 1973 ; Burt,1992 ; Lin, 1999), la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973), la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), le contrat psychologique (Rousseau, 1995) et enfin les théories liées à l'émotion en milieu de travail (Baumeister *et al.*, 2007).

L'approche relationnelle valorise le rôle des principaux acteurs qualifiés "d'agents de socialisation" ou "d'agents socialisateurs" dans le processus de la socialisation organisationnelle. Perrot *et al.* (2005 : 321) définissent ces agents comme des personnes « *en contact avec le nouveau membre, et qui, par ce contact, peuvent devenir des agents socialisateurs effectifs ou potentiels* ». Ces agents peuvent être soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise. De ce fait, plusieurs agents peuvent faciliter la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue : les supérieurs hiérarchiques (El akremi *et al.*, 2014 ; Liden *et al.*, 2004), les collègues de travail (Allen *et al.*, 1999), le tuteur ou mentor (Ostroff et Koslowski, 1993), les autres nouvelles recrues (Nelson et Quick, 1991) et enfin les amis et la famille (Settoon et Adkins,1997). Ces différents agents n'ont pas le même apport et vont agir différemment sur la socialisation de la nouvelle recrue.

**Tableau n°6 : Evolution des travaux sur l'approche relationnelle  
de la socialisation organisationnelle**

<b>Auteurs</b>	<b>Agent de socialisation</b>	<b>Théorie mobilisée</b>
Major <i>et al.</i> (1995)	- LMX : la qualité de la relation d'échange entre la nouvelle recrue et le supérieur hiérarchique - TMX : la qualité de la relation entre la nouvelle recrue et son équipe de travail.	- <b>La théorie des rôles (Graen, 1976)</b>
Settoon et Adkins (1997)	- Référents intra-organisationnels : les superviseurs, les collègues - Référents extra-organisationnels : les amis et les membres de la famille	- Le modèle de création de sens Louis (1980)
Korte (2010)	- Les collègues et les gestionnaires de l'organisation et les membres du groupe de travail	- Théorie sociale cognitive (Saks et Ashforth, 1997)

		- Théorie de l'échange social (Blau, 1964)
Fabre et Roussel (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LMX : la qualité de la relation d'échange entre la nouvelle recrue et le supérieur hiérarchique</li> <li>- TMX : la qualité de la relation entre la nouvelle recrue et son équipe de travail</li> <li>- POS : la qualité des relations d'échange social entre la nouvelle recrue et son organisation</li> </ul>	- <b>L'échange social (Blau, 1964)</b>
Kamning <i>et al.</i> (2020)	- Supérieur hiérarchique, collègues d'autres départements, collègues au sein de la même entité et les collaborateurs	- Contrat psychologique (Rousseau, 1995) et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989)

### 3.4.1. Le rôle des collègues et des supérieurs hiérarchiques

Les supérieurs hiérarchiques et les collègues sont les agents de socialisation organisationnelle qui ont suscité le plus d'intérêt dans les études sur la socialisation organisationnelle. Ils vont exercer le plus d'influence sur la nouvelle recrue (Slaughter et Zickar, 2006 ; Major *et al.*, 1995). Cette influence s'explique par la relation directe qui existe entre ces agents et la nouvelle recrue. Le supérieur hiérarchique est censé définir les tâches de la nouvelle recrue, suivre son évolution et l'évaluer (Bauer et Green, 1998). Les collègues de travail vont également aider la nouvelle recrue à s'adapter à son nouveau poste car ils sont supposés lui fournir constamment des informations (Morrison, 1993).

L'étude de Morrison (1993) montre que la recherche d'informations par les nouvelles recrues peut faciliter le processus de socialisation organisationnelle. Notons que les nouvelles recrues peuvent chercher la même quantité d'informations mais ne pas chercher le même type d'informations. Les informations qui concernent l'organisation proviennent souvent des collègues de travail, alors que les informations techniques sont fournies par les supérieurs hiérarchiques. L'apport de chaque agent dans le processus de socialisation est différent. Selon, Ostroff et Koslowski (1993) le supérieur hiérarchique est susceptible d'aider la nouvelle recrue dans un seul domaine de la socialisation organisationnelle : la connaissance du fonctionnement politique interne de l'organisation. Notons que Kammeyer-Mueller et Wamberg (2003) ont abouti à la même conclusion.

Partant d'un gap théorique qui considère que « *les recherches existantes se sont largement concentrées sur l'expérience des nouveaux arrivants, laissant les perspectives des managers*

*pendant la socialisation relativement inexplorées* »<sup>22</sup>, Fabre et Roussel (2013) s'intéressent aux relations interpersonnelles des jeunes diplômés (*i.e.* ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'organisation) avec leur supérieur hiérarchique direct, avec les membres de leur équipe de travail et avec les autres collègues et superviseurs de l'organisation. Ces différents acteurs sont considérés comme des interlocuteurs organisationnels ; le but étant de montrer le rôle joué par les différents interlocuteurs organisationnels dans le processus de socialisation des jeunes diplômés. Fabre et Roussel (2013) se sont focalisés sur l'étude des relations interpersonnelles en se basant sur la théorie de l'échange social. La théorie de l'échange social vise à comprendre les relations entre les individus et leur organisation (Blau, 1964).

En s'appuyant sur la théorie de l'échange social, Fabre et Roussel (2013) se focalisent sur la relation d'échange entre le leader et les autres membres de l'organisation (*i.e.* leader-membre), sur la relation d'échange au sein de l'équipe de travail (*i.e.* équipe-membre) et le soutien organisationnel perçu. Les résultats de cette recherche montrent que les différents agents de socialisation ont un impact différent sur la socialisation organisationnelle. La relation d'échange entre la nouvelle recrue et les membres de son équipe a un effet positif sur la maîtrise de la tâche, du langage, de l'histoire, du fonctionnement politique et de l'intégration relationnelle. Le support organisationnel perçu a un impact important sur l'adhésion de la nouvelle recrue aux buts et aux valeurs organisationnelles. Enfin, la relation d'échange entre la nouvelle recrue et son supérieur hiérarchique influence trois domaines de socialisation : l'intégration relationnelle, la maîtrise du fonctionnement politique interne et l'adhésion aux buts et valeurs organisationnels (Fabre et Roussel, 2013).

En s'intéressant à la socialisation organisationnelle d'ingénieurs récemment embauchés au sein d'une grande entreprise d'un point de vue relationnel, Korte (2010) précise qu'avoir de bonnes relations avec les collègues de travail est considéré comme l'un des principaux objectifs de toute nouvelle recrue. Dans ses travaux, Korte (2010 : 27) souligne que les managers ont tendance à recommander aux nouvelles recrues « *d'apprendre à bien connaître [leurs collègues de travail] pour gagner leur respect* ». Par conséquent, la nouvelle recrue doit non seulement bien connaître ses supérieurs hiérarchiques mais également ses collègues de travail pour pouvoir être un membre actif dans l'entreprise. Korte (2010) montre également que le développement de bonnes relations par la nouvelle recrue ne dépend pas uniquement de ses efforts et de ses compétences relationnelles. Elle dépend aussi de l'effort et de la motivation

---

<sup>22</sup> Traduction personnelle : « Extant research has largely focused on the newcomers' experience, leaving the perspectives of managers during socialization relatively unexplored » (Ellis *et al.*, 2017 : 993)

des autres acteurs. Selon Taormina (1997 : 37), le soutien fourni par les collègues est défini comme « *la subsistance émotionnelle, morale ou instrumentale fournie sans compensation financière par d'autres employés de l'organisation dans laquelle on travaille dans le but de réduire l'anxiété, la peur ou le doute* »<sup>23</sup>. A partir de cette définition, trois types de soutien peuvent être distingués : le soutien affectif et moral, le soutien social et le soutien instrumental. Le soutien affectif et moral est présenté comme l'un des principaux aspects du soutien des collègues. Cet aspect se focalise sur les encouragements de types verbaux (*e.g.* l'obtention d'une promotion) ainsi que différents comportements de réconfort (*e.g.* faire des câlins si c'est admissible, empathie, remerciements). Le soutien social et le soutien instrumental correspondent à une aide matérielle (*e.g.* prêter des équipements) (Taormina, 1997). Pour Taormina (1997), plusieurs agents sont susceptibles d'aider les nouvelles recrues à s'adapter, à se socialiser et donc à s'intégrer. Toutefois, les relations qui ont tendance à être valorisées dans le processus de socialisation et d'intégration sont celles qui sont entretenues avec les personnes qui ont le même niveau hiérarchique.

Kammeyer-Mueller *et al.* (2013) ont réalisé une étude longitudinale sur les nouvelles recrues. Ils ont interrogé 264 nouvelles recrues chaque semaine pendant trois mois. Leur objectif était de comprendre l'évolution des interactions interpersonnelles des nouvelles recrues au fil du temps. Grâce à leur recherche, ils ont pu démontrer l'importance de l'accompagnement durant les 90 premiers jours des nouvelles recrues dans l'organisation. Ainsi, ils ont constaté que le soutien fourni par les collègues et les supérieurs hiérarchiques aux nouvelles recrues diminue au cours des 90 premiers jours. Notons que les collègues peuvent aider les nouvelles recrues à s'adapter comme ils peuvent aussi freiner leur adaptation (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013) voire leur intégration.

L'étude menée par Settoon et Adkins (1997) montre que les sources intra-organisationnelles jouent un rôle plus important que les sources extra organisationnelles. Ce constat est défendu par Louis *et al.* (1983) et par Morrison (1993a) qui soulignent également que les superviseurs et les collègues de travail sont les sources d'informations les plus sollicitées par les nouvelles recrues. Etant donné que les sources externes à l'entreprise ont moins d'expertise que les sources internes, elles sont moins sollicitées par les nouvelles recrues. Par conséquent, les organisations ont tout intérêt à mettre en place un environnement favorable qui va encourager

---

<sup>23</sup> Traduction personnelle : « Coworker Support is defined as the emotional, moral or instrumental sustenance which is provided without financial compensation by other employees in the organization in which one works with the objective of alleviating anxiety, fear or doubt » (Taormina, 1997 : 37).

les nouvelles recrues à solliciter constamment leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues (Settoon et Adkins, 1997). Ellis *et al.* (2017) soulignent que les efforts proactifs des nouvelles recrues sont liés à des comportements de soutien reçus de la part des managers.

Bien que les sources intra-organisationnelles semblent jouer un rôle plus important que les sources extra-organisationnelles (Slaughter et Zickar, 2006 ; Major *et al.*, 1995) dans la socialisation et l'intégration des nouvelles recrues, les sources extra-organisationnelles méritent également d'être étudiées car susceptibles de jouer également un rôle dans ce processus.

### **3.4.2. Importance des autres relations sociales**

En plus des sources intra-organisationnelles (*i.e.* les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail), Settoon et Adkins (1997) valorisent l'apport d'un deuxième support ou « source » dans la socialisation d'une nouvelle recrue : les sources extra-organisationnelles. Cette deuxième source concerne principalement les amis et les différents membres de la famille. Riley et Wrench (1985) quant à eux, valorisent le rôle du mentor dans le processus de la socialisation. Le mentor cherche à transmettre à la nouvelle recrue (*i.e.* le protégé) les spécificités du métier et à faciliter son processus de socialisation organisationnelle. Dans cette perspective, la socialisation concerne la manière de recevoir des informations utiles afin que la nouvelle recrue puisse s'adapter à son nouveau poste et être membre actif au sein de l'organisation (Chao *et al.*, 1992).

Dans leurs travaux, Chao *et al.* (1992) distinguent deux types de mentorats : les mentorats formels et les mentorats informels<sup>24</sup>. Les mentorats formels sont des programmes autorisés et contrôlés par l'organisation et les mentorats informels sont des programmes ni autorisés ni reconnus par l'entreprise. Selon ces auteurs, les personnes qui sont reliées entre elles informellement (*i.e.* les protégés des mentors informels) sont susceptibles de recevoir plus de soutien dans leur carrière de la part des mentors. Cette catégorie est susceptible de toucher un salaire plus élevé que les personnes reliées formellement (*i.e.* les protégés des mentors formels).

Korte et Lin (2013) soulignent que le processus de socialisation ne concerne pas seulement la maîtrise des tâches du travail. Selon ces deux auteurs, il concerne également la compréhension

---

<sup>24</sup> « Les personnes participant à des programmes de mentorat informels seront appelées mentors informels et protégés informels, tandis que les personnes bénéficiant de mentorats informels seront appelées mentors formels et protégés formels » (Chao *et al.*, 1992 : 620). Traduction personnelle : « People in informal mentoring programs will be referred to as informal mentors and informal proteges, whereas people in formal mentorships will be referred to as formal mentors and formal proteges » (Chao *et al.*, 1992 : 620).

de la dynamique de l'échange social du groupe de travail. En s'appuyant sur le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998), Korte et Lin (2013) valorisent, le rôle du capital social dans la socialisation organisationnelle.

Nahapiet et Ghoshal (1998) considèrent que le capital social est caractérisé par trois dimensions : la dimension cognitive, la dimension structurelle et la dimension relationnelle. La dimension cognitive fait référence aux codes, au langage, aux histoires partagées et à la vision de l'organisation. La dimension structurelle fait référence aux liens du réseau, à la configuration du réseau et à l'appropriabilité de l'organisation. La dimension relationnelle quant à elle fait référence à la confiance entre les individus développée grâce aux normes, aux obligations et à l'identification dans un réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les résultats de cette étude montrent que la dimension relationnelle a un apport important dans le processus de socialisation organisationnelle et donc dans l'intégration organisationnelle. Les relations entretenues par la nouvelle recrue avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues (*i.e.* la dimension relationnelle) impactent systématiquement la structuration du groupe de travail (*i.e.* la dimension structurelle). De plus, la qualité des relations a une influence sur la qualité de l'apprentissage ainsi que sur la performance (*i.e.* la dimension cognitive) (Korte et Lin, 2013).

De son côté, Korte (2010) aboutit au même résultat en soutenant que la qualité des relations entretenues avec chaque acteur a un impact sur l'apprentissage de la nouvelle recrue (*i.e.* sur la manière avec laquelle elle a appris à effectuer son travail et sur ce qu'elle a appris sur le contexte général du travail au sein de l'entreprise).

Perrot *et al.* (2005) soulignent que la majorité des études s'intéressent aux relations entretenues entre la nouvelle recrue et les membres internes de l'entreprise. En effet, les travaux qui s'intéressent au rôle des relations externes dans le processus de socialisation organisationnelle d'une nouvelle recrue (Setton et Adkins, 1997 ; Fang *et al.*, 2011) est réduit par rapport aux travaux qui mettent l'accent sur les acteurs internes de l'entreprise (Major *et al.*, 1995 ; Slaughter et Zickar, 2006 ; Fabre et Roussel, 2013 ; Ellis *et al.*, 2017). Dans ce travail de recherche, nous allons nous intéresser au réseau et plus précisément au réseau personnel, et notamment à l'articulation entre le réseau personnel et l'intégration d'une nouvelle recrue. En effet, à notre connaissance cette relation a fait l'objet de peu d'études.

## Conclusion

Le but de toute transition est d'atteindre à moindre coût le seuil de rentabilité. Le temps nécessaire pour la création de valeur dépend du type de manager (interne ou externe) et de la situation interne de l'entreprise (en bon ou mauvais état) (Watkins, 2014).

Une nouvelle recrue qui intègre une nouvelle organisation ou bien une nouvelle équipe vit une expérience à la fois passionnante et effrayante (Scott *et al.*, 2021). L'objectif principal de chaque nouvelle recrue est de réduire l'incertitude. De ce fait, les méthodes mises en place par l'organisation sont capables d'influencer le comportement de la nouvelle recrue vis-à-vis de cette organisation (Jones, 1986 ; Louis, 1980 ; Van Maanen et Schein, 1979).

Par ailleurs, une intégration efficace favorise la performance de la nouvelle recrue et peut améliorer la rétention des talents (Bradt et Vonnegut, 2009). Cooper-Thomas *et al.* (2020) soulignent l'importance de l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues dans les études sur la socialisation organisationnelle. La socialisation organisationnelle est considérée comme importante pour l'apprentissage au sein de l'entreprise (Korte, 2010). La socialisation organisationnelle vise principalement la performance de l'entreprise. Elle veille au succès des nouvelles recrues et notamment à leur intégration. Elle contribue à construire un climat favorable et à développer des attitudes positives envers l'organisation (Ashforth et Saks, 1996 ; Fisher, 1986).

Perrot (2008 : 232) précise que trois raisons peuvent expliquer l'importance de la socialisation organisationnelle. « *Premièrement, de nombreux recrutements restent effectués dans une optique de moyen ou long terme. Deuxièmement, une socialisation réussie reste un facteur de performance même dans le court terme. Enfin, n'est-ce pas justement la flexibilisation accrue des ressources humaines qui renforce le désengagement des salariés, souvent évoqué par les DRH ? Dans la mesure où les organisations souhaitent développer l'implication et l'engagement, elles ont clairement intérêt à prendre en compte la question de la socialisation organisationnelle* ».

Bien que l'étude des relations sociales revête un caractère stratégique pour une compréhension intégrale du processus de socialisation organisationnelle (Saks et Ashforth, 2007), Bauer *et al.* (2007) suggèrent que l'utilité des relations dans la socialisation organisationnelle n'est pas encore bien étudiée. Fabre et Roussel (2013) précisent que l'aspect relationnel et humain a suscité un intérêt réduit par rapport à l'aspect technique de la socialisation organisationnelle.



Hatmaker (2015 : 1148) quant à lui suggère que les réseaux sociaux « *ont suscité peu d'attention dans la littérature sur la socialisation, bien que la recherche sur les réseaux et la recherche sur la socialisation offrent des raisons de croire que les relations de réseau des nouveaux arrivants sont importantes pour l'apprentissage et l'intégration* »<sup>25</sup>.

La lecture de la socialisation organisationnelle est basée sur quatre approches différentes : l'approche organisationnelle, l'approche individuelle, l'approche interactionniste et l'approche relationnelle. Un chercheur qui s'intéresse à la problématique de la socialisation organisationnelle peut se focaliser sur une ou plusieurs approches à la fois. Dans ce travail de recherche, nous allons retenir la perspective relationnelle de la socialisation organisationnelle. L'objectif de cette recherche étant de comprendre comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues.

Dans ce chapitre, nous avons cherché à comprendre et à cerner le concept d'intégration tout en distinguant ce concept du concept de socialisation organisationnelle. Cette distinction nous a permis de comprendre que la socialisation organisationnelle pouvait être un cadre d'analyse pertinent pour le concept d'intégration. Etant donné que l'objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration, nous avons choisi de nous concentrer dans le chapitre suivant sur le réseau personnel ainsi que les ressources auxquelles les nouvelles recrues peuvent accéder à travers ce réseau.

---

<sup>25</sup> Traduction personnelle « Social networks have received scant attention in the socialization literature, although both network research and socialization research offers reasons to believe that newcomers' network relationships are important for learning and integration » (Hatmaker, 2015 : 1148)

## **Chapitre II**

### **Réseaux personnels : Porte d'accès aux ressources stratégiques pour les nouvelles recrues**

#### **Section 1. Réseaux et réseaux personnels**

#### **Section 2. Les ressources stratégiques accessibles à travers le réseau personnel**

## **Chapitre II. Réseaux personnels : Porte d'accès aux ressources stratégiques pour les nouvelles recrues**

L'approche relationnelle accorde une importance fondamentale aux relations dyadiques (*i.e.* aux relations entre des entités individuelles) mais également au concept de réseau (*i.e.* à la manière dont ces entités individuelles sont connectées). Cette approche considère que les relations dyadiques et les réseaux sont à la base d'un avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998 ; Lane et Lubatkin, 1998).

Tronca et Sità (2019) définissent les réseaux sociaux comme des structures d'interaction entre plusieurs acteurs qui sont reliés afin de favoriser l'échange des ressources entre elles. Grossetti (2014) considère que l'évolution technologique a eu un impact important sur le développement des relations et des réseaux sociaux. En effet, il souligne que « *la multiplication des moyens de communication rend possible une grande sophistication de la gestion des relations et des formes d'engagement, là où de nombreuses relations se voyaient facilement ramener à des rôles relationnels (famille, voisins, collègues, amis, etc.). Cette sophistication s'accompagne probablement d'une réflexivité accrue sur les liens et sur le réseau social* » (Grossetti, 2014 : 204).

Le réseau personnel est considéré comme l'une des stratégies les plus marquantes pour étudier la structure de la constitution des réseaux sociaux (Grossetti, 2014). Le réseau personnel traduit les relations sociales qui relient un individu bien déterminé à d'autres personnes (Arnaboldi *et al.*, 2017). Plusieurs chercheurs soulignent que l'importance du réseau personnel réside dans les ressources qu'il génère (Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011 ; Bidart, 2008 ; Chollet, 2005)

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord nous intéresser au réseau personnel, à ses particularités et à ses fondements théoriques (section 1). Puis, nous allons nous focaliser sur les différentes ressources stratégiques auxquelles une nouvelle recrue peut accéder grâce à son réseau personnel (section 2).

### **Section 1. Réseaux et réseaux personnels**

Le concept de réseau est devenu l'un des principaux paradigmes modernes. L'étude des réseaux permet de saisir les interactions d'une unité individuelle dans un cadre qui dépasse son champ

d'activité (Kilduff et Tsai, 2003). Plusieurs managers ne comprennent pas parfois la dynamique des structures sociales et leur utilité pour assurer la pérennité de l'entreprise (Kilduff et Krackhardt, 2008).

Ces dernières années, le nombre d'articles sur les réseaux publiés dans des revues en sciences de gestion a énormément augmenté compte tenu de l'importance de ce concept. Ce nombre est passé de 1 395 en 2007 à 1 748 articles en 2020 (Chen *et al.*, 2022). Le réseau est considéré comme une notion plutôt large que l'on retrouve en ingénierie, en économie, en sociologie et en gestion (Ferrary et Pesqueux, 2004).

Lazega (1994) définit le réseau comme un ensemble de relations particulières entre un ensemble d'acteurs. Blum et Ebrahimi (2014) affine cette définition en considérant le réseau comme « *un ensemble d'éléments – techniques ou humains – de nature diverse, reliés entre eux selon une configuration qui en fait son identité, mais qui évolue avec le temps* (Blum et Ebrahimi, 2014 : 67).

Lorsqu'on parle de réseau, on fait généralement référence aux nœuds et aux connexions. Les nœuds et les connexions sont deux éléments stratégiques dans un réseau. Les nœuds sont les acteurs (*i.e.* individus ou ensemble d'individus) et les connexions peuvent être des liens ou bien des liens sociaux (Davern, 1997). Ainsi, il n'existe pas une forme bien déterminée de relation dans un réseau. En effet, Mariot et Godechot (2004 : 243-244) précisent que « *les recherches (...) ne s'accordent pas sur une caractérisation uniforme et univoque des mécanismes et des formes relationnelles qui rendent les réseaux profitables* ».

Par ailleurs, depuis une quinzaine d'années les chercheurs en management ont cherché à étudier les organisations de manière approfondie tout en intégrant l'aspect social c'est-à-dire en s'intéressant aux interactions sociales entre les individus qui composent ces organisations (Huault, 2003). Notons que l'étude des réseaux sociaux peut se faire de deux manières : soit en s'intéressant aux données globales du réseau (*i.e.* on va se focaliser sur l'ensemble des relations qui existent, ce qui va permettre de comprendre la structure globale du réseau ainsi que ses dynamiques), soit en s'intéressant aux informations personnelles et spécifiques à chaque individu (*i.e.* au lieu d'examiner le réseau dans son ensemble, on s'intéresse aux caractéristiques de chaque individu en particulier) (Marsden, 1990). Selon Kilduff et Krackhardt (2008), trois structures sociales sont d'une importance capitale pour toute entreprise : le réseau organisationnel, le réseau inter organisationnel et le réseau personnel. Le réseau organisationnel analyse les relations directes et indirectes qui relient l'acteur aux membres de l'organisation.

Le réseau inter organisationnel concerne les relations qu'entretient l'individu en dehors de l'organisation. Enfin, le réseau personnel fait référence à toutes les relations entretenues par l'individu (Kilduff et Krackhardt, 2008). Dans ce travail, nous allons nous focaliser sur le réseau personnel d'une nouvelle recrue, l'objectif de cette recherche étant de comprendre comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration.

Dans cette section, nous allons commencer par explorer la littérature qui s'intéresse aux réseaux sociaux. Puis, nous allons nous intéresser au capital social et à ses différentes dimensions. Ensuite, nous allons nous focaliser sur le concept de réseau personnel en ayant recours à trois théories : la théorie des trous structuraux, la théorie de la force des liens faibles et la théorie des ressources sociales. Ces trois théories vont nous permettre de saisir les principales dimensions du réseau personnel à savoir la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters.

### **1.1. Réseau social : Un concept ou bien une méthodologie ?**

Le concept de réseau social est traité « *tant par des sociologues, comme Georg Simmel (1908) ou Jacob Moreno (1934), que par des ethnologues comme Radcliffe-Brown, Firth, Barnes (1954) ou Bott (1971)* » (Forsé, 2008 : 10). Le réseau social engendre une double réflexion. D'un côté, il est l'objet d'études théoriques et méthodologiques c'est-à-dire que les chercheurs vont développer des cadres théoriques et méthodologiques pour comprendre son fonctionnement. De l'autre côté, il fournit des analyses fiables susceptibles de générer de nouveaux concepts c'est-à-dire qu'il fournit des informations et des données qui permettent de générer de nouveaux concepts ou idées dans ce domaine (Lazega, 1998)). Pour Mercklé (2004 : 3), la sociologie des réseaux sociaux est « *un ensemble de méthodes, de concepts, de théories, de modèles et d'enquêtes, mis en œuvre en sociologie comme dans d'autres disciplines des sciences sociales (anthropologie, psychologie sociale, économie...)* ».

Gulati (1998) considère que la compréhension des réseaux sociaux est fondamentale pour comprendre les réseaux organisationnels, sachant que les réseaux organisationnels font référence à la structure formelle et hiérarchique de l'organisation. Ainsi, cet auteur affirme qu'on ne peut pas comprendre les réseaux organisationnels sans saisir le fonctionnement des réseaux sociaux qui se trouvent en arrière-plan des réseaux organisationnels. En effet, pour appréhender pleinement la dynamique et le fonctionnement des réseaux organisationnels, il est crucial de s'intéresser aux relations sociales et aux interactions entre les individus qui

constituent ce qu'on appelle les réseaux sociaux. En cherchant à définir le concept de réseau social, Ferrary et Pesqueux (2004) distinguent ce concept de celui de réseau communautaire. En effet, selon ces auteurs « *la notion de réseau social est souvent rapprochée intuitivement de la notion de communauté au sens où le réseau apparaît comme un ensemble d'individus unis par des relations sociales fréquentes qui les constituent en communautés* » (Ferrary et Pesqueux, 2004 : 163). Afin d'assurer également la continuité des travaux de Barnes (1954), Milgram (1967) a tenté de trouver des réponses relatives au nombre de personnes intermédiaires nécessaires pour pouvoir mettre en contact deux personnes qui ne se connaissent pas.

Les réseaux sociaux sont constitués par plusieurs personnes reliées de manière directe ou indirecte. Ces personnes ont différents statuts dans la structure sociale (Lin *et al.*, 1981). Selon Wasserman et Faust (1994 : 20), le réseau social « *est constitué d'un ensemble fini d'acteurs et de la ou des relations qui y sont définies* »<sup>26</sup>. Wasserman et Faust (1994) soulignent l'importance et la nécessité des informations relationnelles dans le réseau social. De son côté, Salancik (1995) considère que la théorie des réseaux vise à comprendre les interactions entre les individus et comment la structure d'un réseau favorise les interactions qui y existent.

Dans une optique similaire, Wasserman et Faust (1994) soulignent que l'analyse des réseaux sociaux s'est développée afin de faire le rapprochement entre la théorie sociale et sa mise en pratique. Pour De Nooy *et al.* (2018), l'analyse des réseaux sociaux met en avant l'importance des liens interpersonnels. De plus, elle vise à repérer et à interpréter les liens sociaux entre les acteurs.

Par ailleurs, dans leurs travaux, Wasserman et Faust (1994) démontrent que l'analyse des réseaux sociaux repose sur cinq principes de base :

- L'aspect relationnel entre les différents acteurs sociaux.
- L'interdépendance des acteurs et de leurs actions.
- L'échange et la circulation des ressources matérielles et immatérielles.
- L'environnement structurel dans lequel le réseau réagit et influence positivement ou négativement les actions de l'individu (en proposant des opportunités ou des contraintes).

---

<sup>26</sup> Traduction personnelle : «Social network consists of a finite set or sets of actors and the relation or relations defined on them» (Wasserman et Faust, 1994 : 20).

- La continuité des relations entre les différents acteurs qui se présente comme la principale composition de la structure d'un réseau.

Ventolini (2010) propose également plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la forme d'un réseau social notamment « *des facteurs d'analyse macro* » tels que la structure et la culture mais également « *des facteurs d'analyse micro* » qui concernent l'individu, tels que son poste, sa personnalité et son comportement.

Nous remarquons une évolution dans les travaux qui s'intéressent aux réseaux sociaux dans la recherche en sciences de gestion (Lyubareva *et al.*, 2020 ; Tasselli, 2015 ; Blum et Ebrahimi, 2014). Cette évolution est accompagnée par l'importance d'acquérir, de créer, de transférer ainsi que d'intégrer des connaissances internes ou externes pour toute entreprise (Chollet, 2006). Dans son ouvrage intitulé *Les méthodes de recherche en management*, Thiétart *et al.* (2003) consacrent tout un chapitre aux réseaux sociaux ; ce qui confirme l'importance de ce concept dans les recherches en management et au sein des organisations de manière générale.

Pour cerner le concept de réseau social, un détour par celui de capital social est fondamental. En effet, le capital social peut apporter un éclairage au concept de réseau social, l'articulation entre ces deux concepts étant fondamentale pour leur compréhension.

## **1.2. Le capital social : Le principal domaine de recherche sur les réseaux**

Le concept de capital social est utilisé dans différents contextes (Borgatti, 1998) et est présent dans plusieurs disciplines : la sociologie économique, la science sociale, la sociologie générale, la science politique, les sciences économiques et les sciences de gestion (Burt, 2000 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Selon Bidart (2018), les principaux travaux sur les réseaux et le capital social ont été réalisés par trois auteurs : Granovetter (1973), Burt (1992) et Lin (2001). Plusieurs études ont, toutefois, été menées pour apporter un éclairage supplémentaire sur le concept de capital social (Tu, 2020 ; Omrane, 2015 ; Filieri *et al.*, 2014).

Il existe un consensus concernant la distinction entre le capital social et le réseau social. En effet, la distinction entre ces deux concepts est claire. Le réseau social est l'interface au sein duquel le capital social se construit (Lévesque et White, 1999). Cette idée est présente dans plusieurs définitions relatives au capital social. A titre d'exemple, Woolcock (1998) définit le

capital social comme « *l'information, la confiance et les normes de réciprocité qui existent dans le réseau social d'une personne* »<sup>27</sup> (Woolcock, 1998 : 153).

Par ailleurs et selon Lin (2001), la littérature qui s'intéresse au capital social est plus récente que la littérature qui s'intéresse aux réseaux sociaux. Toutefois, il existe des similitudes entre ces deux concepts, les deux littératures ayant de nombreux points communs.

Il existe trois domaines de recherche lorsqu'on souhaite étudier le capital social. Le premier courant considère le capital social comme une ressource (Burt, 1995 ; Bourdieu 1980 ,1984 ). Le deuxième courant s'intéresse à l'aspect relationnel du capital social (Putnam, 1993, 1995 ; Coleman, 1988 , 1990 ; Loury, 1977 ). Enfin, le dernier courant s'intéresse à la fois au réseau des relations c'est-à-dire à l'ensemble des liens et des connexions que les individus ont avec d'autres personnes et aux ressources que ces relations génèrent (McFadyen *et al.*, 2004 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ce dernier courant présente des limites malgré le fait qu'il ait contribué à améliorer les insuffisances des courants précédents. Le fait que le capital social soit composé de deux éléments causaux différents, génère systématiquement une difficulté dans son opérationnalisation et sa mesure (Chollet, 2005).

Les sociologues Bourdieu (1980) et Coleman (1988) et l'économiste Loury (1987) sont les premiers auteurs qui se sont intéressés au capital social (Portes, 1998). La définition de ce concept a évolué progressivement avec le temps. Bourdieu (1980 : 2) définit le capital social comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus au moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ; ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme un ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux même) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ». Selon cet auteur, le capital social n'est pas détenu naturellement. Il est plutôt constitué de données sociales qui se construisent différemment d'un individu à un autre. Notons que le capital social d'un individu évolue progressivement avec le temps et qu'il n'est pas stable. Ainsi, Bourdieu (1980) considère que le volume du capital social d'une personne dépend de l'étendue de son réseau ainsi que de l'ampleur du capital économique, culturel et symbolique des personnes appartenant à son réseau.

---

<sup>27</sup> Traduction personnelle : « *Social capital defined as the information, trust, and norms of reciprocity inhering in one's social networks* » (Woolcock, 1998 : 153).



L'idée de Coleman (1988) en ce qui concerne le capital social est différente. Il intègre la théorie du choix rationnel<sup>28</sup> avec le capital social. Sa conception est basée principalement sur les travaux de Loury (1977, 1987) et de Granovetter (1985) (Coleman, 1988). Granovetter (1985) souligne l'importance du rôle des transactions économiques entre les différents réseaux lors de l'établissement de la confiance et l'application des normes (Coleman, 1988). Coleman (1988) définit le capital social à travers sa fonction en précisant qu'il « *n'est pas une entité unique, mais une variété d'entités différentes qui ont deux caractéristiques en commun : d'abord, elles constituent toutes un aspect de la structure sociale ; ensuite, elles facilitent certaines actions individuelles qui sont au sein de la structure* »<sup>29</sup> (Coleman, 1988 : 98).

Poder (2011) affirme que la conception dominante du capital social est basée principalement sur la définition de Coleman (1998) et sur les travaux de Putnam (1995). De son côté, Portes (1998) souligne le manque de précision de la définition de Coleman (1988) qui est due à la nature de ce concept qui a plusieurs formes, causes et conséquences (Poder, 2011).

Afin de clarifier davantage la définition de Coleman (1988), Putnam (2000) définit les réseaux sociaux comme des éléments qui procurent une valeur ajoutée à tout individu. L'existence des réseaux sociaux contribue à augmenter la productivité tout comme le capital humain et le capital matériel (Putnam, 2000).

Afin de tenter de cerner davantage le concept de capital social, Putman (2000) cherche à comprendre comment le capital social peut influencer les attitudes et les comportements des individus au sein d'une communauté ou une société. Il se focalise, par conséquent, sur la perspective civique c'est-à-dire l'engagement civique des individus, leur participation politique et leur coopération dans une société. Selon Putnam (1995), la vertu civique est basée sur la relation avec les institutions politiques alors que le capital social est plutôt basé sur les relations entre les individus. Lin (2001) quant à lui considère le capital social comme une ressource encadrée au sein d'une structure sociale. On en conclut que toutes les définitions ci-dessus

---

<sup>28</sup> La théorie du choix rationnel « une variante de "l'individualisme méthodologique" ; c'est un paradigme c'est-à-dire une conception d'ensemble des sciences sociales qui se définit par trois postulats. Le premier pose que tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles (P1 : *postulat de l'individualisme*). Le deuxième postulat, « comprendre » les actions, croyances et attitudes de l'acteur individuel, c'est en reconstruire le sens qu'elles ont pour lui, ce qui – en principe du moins – est toujours possible (P2 : *postulat de la compréhension*). Troisième postulat, il pose que l'acteur adhère à une croyance ou entreprend une action *parce qu'elle fait sens pour lui*, en d'autres termes, que la cause principale des actions, croyances, etc., du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, plus précisément dans les raisons qu'il a de les adopter (P3 : *postulat de la rationalité*) » (Boudon, 2004 : 281).

<sup>29</sup> Traduction personnelle : « *Social capital defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities, with two elements in common : they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors whether persons or corporate actors within the structure* » (Coleman, 1988 : 98).

considèrent le capital social comme un ensemble de ressources générées par un réseau de relations.

D'autres travaux (Pennar, 1997 ; Burt, 1992) se sont concentrés sur l'aspect relationnel du capital social. En effet, dans son ouvrage intitulé *Structural Holes, the Social Structure of Competition*, Burt (1992 : 9) propose deux définitions du capital social. Dans la première définition, Burt (1992) souligne qu'« à travers des relations avec des collègues, des amis et des clients s'effectuent la transformation du capital financier et humain en profit »<sup>30</sup>. Il s'agit d'une relation causale entre le réseau social et les opportunités générées par le capital financier et le capital humain. Dans la deuxième définition, Burt (1992) considère que le capital social renvoie à la fois aux ressources générées par les différents contacts établis et à la structure des contacts. Cette perspective qui réunit simultanément le réseau et les ressources de ce réseau est adoptée par plusieurs auteurs et ce dans différents travaux (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Burt, 1992). Nahapiet et Ghoshal (1998 : 243) définissent le capital social comme « la somme des ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles et dérivées du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale »<sup>31</sup>. Cette définition s'avère claire et englobe à la fois les relations et les ressources générées par ces relations. Elle explique les principales dimensions du capital social.

Chollet (2005) souligne que les définitions relatives au capital social sont basées sur trois principales idées : les relations personnelles de l'individu, les ressources appartenant au réseau social de cet individu et la performance individuelle relative à ces ressources.

De plus, les définitions du capital social peuvent être classées en deux grandes catégories (Inkpen et Tsang, 2005 ; Lin 2001 ; Leana et Van Buren, 1999). La première catégorie considère que le capital social est détenu par l'individu ; autrement dit, il s'agit d'un « bien privé » (Adler et Kwon, 2002 ; Burt, 1992, 1997). La deuxième catégorie considère le capital social comme une unité sociale et non pas individuelle ; autrement dit, il s'agit d'un « bien public » (Inkpen et Tsang, 2005 ; Putnam, 1995 ; Coleman, 1990). L'objectif de cette catégorie est d'analyser le capital social au niveau macro ou méso en considérant l'individu comme un élément secondaire (Leana et Van Buren, 1999) (voir Tableau n°7 ci-dessous).

---

<sup>30</sup> Traduction personnelle : « *Thought relationships between co-workers, friends and clients provided an opportunity to turn financial and human capital into profit* » (Burt, 1992 : 9).

<sup>31</sup> Traduction personnelle : « *the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 : 243).

**Tableau n°7 : Distinction entre les modèles de biens public et privé du capital social**

(Leana et Van Buren, 1999 : 541)

Attributs	Le capital social est :	
	Un bien public	Un bien privé
Niveau d'analyse	Macro et méso (unité sociale)	Micro (individuel)
Avantage individuel	Indirect	Direct
Avantage collectif	Direct	Accessoire
Liens nécessaires	Résilient	Fragile
Incitations individuelles	Faibles ou modérés (fonction des évaluations des avantages indirects)	Fortes

Putnam (1995) souligne que la complexité du capital social réside dans son contexte ; ce qui nécessite la compréhension détaillée de ses dimensions. Le capital social est composé de trois dimensions étroitement liées (Nahapiet et Ghoshal, 1998) : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive. Ces dimensions sont présentes dans de nombreux travaux (Adam-Ledunois et *al.*, 2010 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; McFadyen, Cannella et Albert, 2004)

**La dimension structurelle** fait référence aux liens du réseau, à la configuration du réseau et à l'appropriabilité de l'organisation (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'objectif principal de cette dimension est d'analyser « *l'architecture générale des connexions entre les acteurs* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 : 244)<sup>32</sup>. Elle cherche à répondre à la question suivante : Quelles sont les personnes reliées et comment sont-elles reliées ? (Burt, 1992).

Les liens du réseau sont basés principalement sur la conception du capital social. Le capital social met l'accent sur l'existence de liens entre des individus qui possèdent des ressources. Ainsi, selon Nahapiet et Ghoshal (1998 : 252) le « *qui vous connaissez va affecter ce que vous savez* »<sup>33</sup>. La configuration du réseau quant à elle correspond à la morphologie globale de réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Enfin, l'appropriabilité de l'organisation consiste à exploiter un réseau social afin de réaliser plusieurs fins (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

<sup>32</sup> Traduction personnelle : « the structural dimension of social capital to refer to overall pattern of connection of pattern of connections between actors » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 : 244).

<sup>33</sup> Traduction personnelle : « who you know " effects "what you know » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 : 252).

**La dimension relationnelle** est basée sur la confiance entre les individus, sur les normes, sur les obligations et sur l'identification au réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La confiance est la croyance qu'autrui agit dans l'intérêt d'une personne (Newton, 2001). Ainsi, la confiance est susceptible de favoriser l'engagement des individus dans les interactions (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les obligations désignent l'engagement ou bien l'obligation d'une partie de faire une action dans le futur (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les normes sont définies par Chiu *et al.* (2006 : 1877) comme « *l'échange de connaissances mutuelles et perçues par les parties comme équitables* »<sup>34</sup>. Coleman (1990) distingue les obligations des normes en soulignant que les obligations sont relatives à des attentes spécifiques. L'identification quant à elle concerne un sentiment d'appartenance envers une communauté virtuelle bien déterminée (Chiu, *et al.*, 2006).

**La dimension cognitive** fait référence aux codes, au langage et aux histoires partagées ainsi qu'à la vision partagée (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les codes et le langage partagés visent à faciliter la compréhension des différents objectifs de la communauté et à agir de la bonne manière (Tsai et Ghoshal, 1998). En effet, la langue joue un rôle important dans le développement des relations sociales (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Elle désigne « *les acronymes, les subtilités et les hypothèses sous-jacentes qui sont les bases des interactions quotidiennes* »<sup>35</sup> (Lesser et Storck, 2001 : 836). L'histoire partagée quant à elle englobe les mythes, les histoires et les métaphores de la communauté. Une vision partagée est considérée comme un mécanisme qui renforce les liens entre les parties au sein de l'organisation afin d'impliquer ou bien de combiner des ressources (Tsai et Ghoshal, 1998).

Le capital social est considéré comme un élément indispensable pour atteindre la compétitivité (Burt, 1992). Le capital social dispose de plusieurs caractéristiques qui le distinguent du capital humain et du capital financier. En effet, le capital humain autrement dit les connaissances, les expériences, les qualifications sont détenues par une personne physique (*i.e.* les individus) ou une personne morale (*i.e.* les organisations, les entreprises). Il en est de même du capital financier. Le capital social quant à lui, n'est la propriété d'aucun acteur (Burt, 1995). Filieri *et al.* (2014) considèrent que la théorie du capital social vise à expliquer comment les individus,

---

<sup>34</sup> Traduction personnelle : « norm of reciprocity refers to knowledge exchanges that are mutual and perceived by the parties as fair » (Chiu *et al.*, 2006 : 1877).

<sup>35</sup> Traduction personnelle : « the acronyms, subtleties, and underlying assumptions that are the staples of day-to-day interactions » (Lesser et Storck, 2001 : 836).

un groupe d'individus ou des organisations gèrent leurs relations sociales. Elle vise à comprendre comment ces acteurs accèdent aux ressources et par ricochet aux connaissances.

Rappelons que le concept qui nous interpelle dans ce travail de recherche est le concept de réseau personnel. En effet, l'objectif de ce travail de recherche est de répondre à la question suivante : Comment le réseau personnel facilite-t-il l'intégration des nouvelles recrues ? Or, pour cerner le concept de réseau personnel, il faut s'intéresser à ses trois dimensions c'est-à-dire la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters, ce qui nécessite la mobilisation des théories suivantes : la théorie des trous structuraux, la théorie de la force des liens faibles et la théorie des ressources sociales.

### **1.3. Les trois théories issues de la littérature**

Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur les trois théories suivantes : la théorie des trous structuraux (Burt, 1992), la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) et la théorie des ressources sociales (Lin, 1999). Ces théories sont à la base de la compréhension des trois dimensions d'un réseau personnel à savoir la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters.

#### **1.3.1. La théorie des trous structuraux**

L'intérêt de mobiliser cette théorie se justifie principalement par notre objectif de recherche à savoir comprendre la structure des liens entre les différents membres du réseau personnel de la nouvelle recrue.

L'origine de la théorie des trous structuraux remonte aux travaux de Burt (1992). L'utilisation du terme de trou structural se justifie par la nécessité de séparer les contacts qui ne sont pas redondants. « *Les contacts non redondants sont reliés par un trou structural. Un trou structural est une relation de non-redondance entre deux contacts* »<sup>36</sup> (Burt, 1992 : 18).

Les trous structuraux sont considérés comme des vides qui existent entre les relations non redondantes (Burt, 1995). Cette théorie valorise également la présence d'un intermédiaire entre des individus qui ne sont pas connectés (Burt, 1995). Cependant, la présence d'un trou structural

---

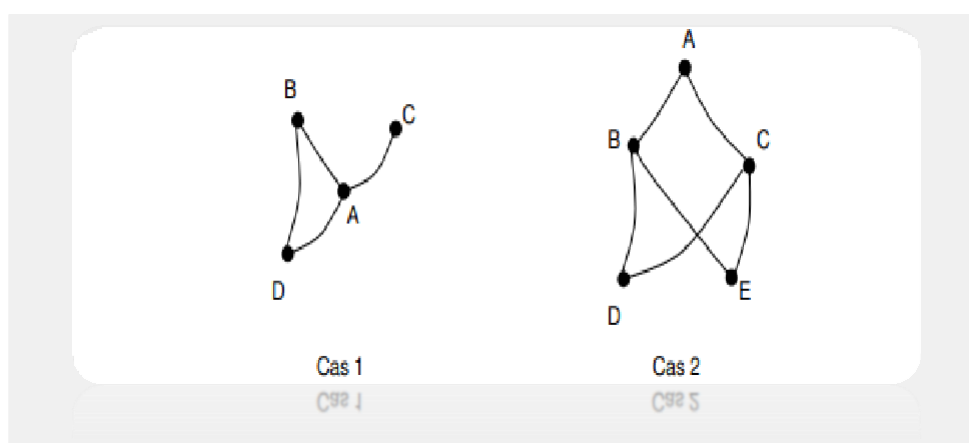
<sup>36</sup> Traduction personnelle : « *Nonredundant contacts are connected by a structural hole. A structural hole is a relationship of nonredundancy between two contacts* » (Burt, 1992 : 18).

entre deux groupes d'individus ne signifie pas que ces deux groupes ne se connaissent pas mais qu'ils travaillent chacun de leur côté et qu'il n'existe aucune interaction entre eux (Burt, 2000).

Prenons l'exemple de deux réseaux. Dans le premier réseau (cas 1), il existe des trous structuraux dans le réseau personnel de l'individu A. Ces trous sont entre les individus B et C et entre les individus C et D ; autrement dit, B et C ne se connaissent pas et C et D ne se connaissent pas non plus. Le deuxième réseau (cas 2) est différent. Il existe des contacts redondants relatifs à l'individu A qui sont les individus B et C. Ces deux contacts relient le A aux mêmes individus D, E (voir Figure n°7 ci-dessous).

### Figure n°7 : La notion de trou structural

(Degenne et Forsé, 1994 : 138-139)



La théorie des trous structuraux explique les avantages liés à l'absence de relations entre deux personnes ainsi qu'à l'importance de l'existence de plusieurs trous dans un réseau social. De ce fait, les trous structuraux sont avantageux et présentent deux types de bénéfices : les bénéfices en termes d'information et les bénéfices en termes de contrôle (Burt, 1992).

Les bénéfices en termes d'information englobent trois principaux axes : l'accès, la synchronisation et les renvois d'opportunités (Burt, 1995). Selon Burt (1995), les entrepreneurs qui disposent de réseaux riches en trous structuraux sont en mesure non seulement de fournir des informations mais aussi d'être les premiers informés. Par conséquent, l'obtention rapide des informations facilite la prise de décision et favorise le contrôle des opportunités les plus rentables.

De plus, créer des ponts entre les contacts non connectés favorise les bénéfices de contrôle. Les bénéfices en termes de contrôle sont expliqués principalement par la *tertius gaudens*. Cette

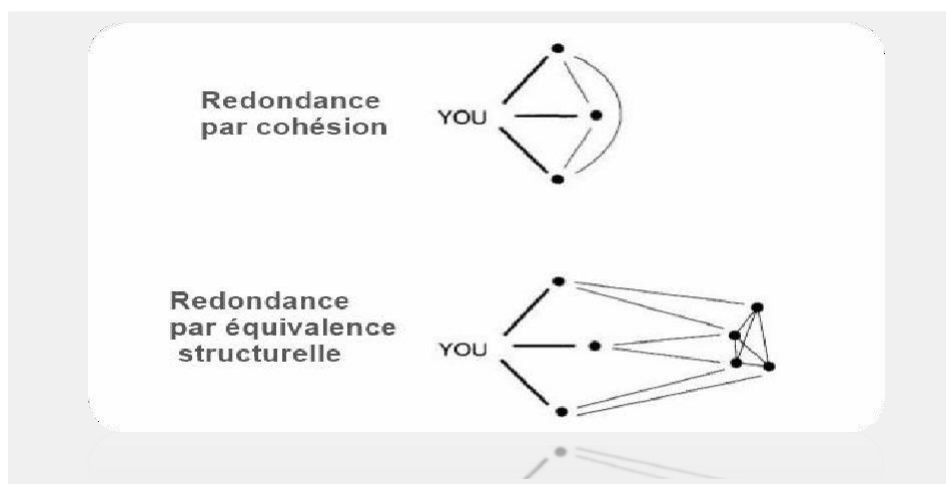
notion a émergé dans l'étude de Georg Simmel (Burt, 1992). Elle signifie « *le troisième qui en profite* » (Simmel, 1923 cité par Burt, 1992 : 3). En effet, le position d'intermédiaire est susceptible de donner le pouvoir de bien négocier.

Selon Burt (1995 : 604), il existe deux stratégies de *tertius* : « *On peut jouer les personnes les unes contre les autres lorsqu'elles sont en concurrence pour une même relation ; par exemple, deux soupirants pour une même fiancée ou deux clients pour un même achat. On peut aussi les jouer les unes contre les autres lorsqu'elles ont des exigences incompatibles. Un étudiant privilégiera le cours d'un professeur de science à celui d'un professeur de lettres* ».

A l'inverse d'un réseau non redondant, il existe le réseau redondant. Le réseau redondant est mesuré par deux indicateurs : la cohésion et l'équivalence structurelle (Burt, 2000). La cohésion signifie que les contacts sont fortement reliés entre eux. De ce fait, ces contacts sont en mesure d'avoir les mêmes informations. L'équivalence structurelle quant à elle correspond aux contacts qui relient un responsable aux mêmes tiers. Ces contacts ont les mêmes sources d'informations et offrent les mêmes bénéfices (voir Figure n°8 ci-dessous).

**Figure n°8 : Indicateurs structurels de redondance**

(Burt, 1992 : 18)



La densité du réseau et les trous structuraux sont deux dimensions totalement opposées. De ce fait, plus le nombre de trous structuraux est faible, plus le réseau est considéré comme dense (Burt, 1992). Pour Wasserman et Faust (1994), on peut parler de cercles sociaux denses lorsque les individus ont des relations sociales connectées les unes aux autres. Inversement, on parle de cercles sociaux clairsemés lorsque les relations sociales ont peu de connexion entre elles.

Krackhardt (1999) souligne que les membres d'un réseau dense dans une entreprise sont susceptibles de partager les mêmes attitudes et les mêmes principes envers leur leader.

Un réseau dense est calculé par le nombre de liens observés dans le réseau de l'ego<sup>37</sup> (*i.e.* le réseau de l'individu) divisé par le nombre de liens possibles (Granovetter, 1973). Le réseau de l'ego est susceptible d'avoir différents niveaux de densité. En effet, dans les réseaux personnels, plus la taille du réseau augmente plus la densité diminue (Bidart *et al.*, 2018). Notons que dans un réseau complet la densité est maximale (De Nooy *et al.*, 2018).

Etant donné que dans ce travail de recherche, nous cherchons à comprendre comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues, la mobilisation de la théorie des trous structuraux s'avère pertinente puisqu'elle valorise la dimension structurelle dans la compréhension du réseau.

### 1.3.2. La théorie de la force des liens faibles

L'objectif de cette recherche étant d'identifier la nature des liens entre la nouvelle recrue et son réseau personnel, il est fondamental de comprendre la théorie de la force des liens faibles. La théorie de la force des liens faibles a été initiée par Granovetter en 1973 dans son article intitulé *The strength of weak ties*. La force des liens est définie comme « *une combinaison (probablement linéaire) de la durée, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent un lien* » (Granovetter, 1973 : 1361)<sup>38</sup>.

Selon Marsden et Campbell (2012), l'article de Granovetter publié en 1973 et qui se focalise sur la force des liens faibles a été cité par de nombreux travaux entre 2009 et 2011 (plus de 500 citations par an). Partant de la même idée, McGuire et Bielby (2016 : 64) suggèrent que « *compte tenu de la centralité de la force des liens dans la recherche sur les réseaux, il est surprenant de constater le peu d'attention accordée à la compréhension de la façon dont des liens solides émergent dans les organisations de travail* »<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Dans cette étude nous considérons l'individu qui possède le réseau comme ego et les personnes avec lesquelles il est lié comme alter (Bidart *et al.*, 2018 ; Arnaboldi *et al.*, 2017 ; Cannella et McFadyen, 2016).

<sup>38</sup> Traduction personnelle : « *Most intuitive notions of the "strength" of an interpersonal tie should be satisfied by the following definition: the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie* » (Granovetter, 1973 : 1361).

<sup>39</sup> Traduction personnelle : « *Given the centrality of tie strength in network research, it is surprising how little attention has been paid to understanding how strong ties emerge in work organizations* », (McGuire et Bielby, 2016 : 64).



Les liens faibles entre les individus signifient que les liens ou que les connexions entre les individus sont moins fréquentes et moins intimes et de courte durée. Ainsi, il n'y a pas beaucoup d'interactions entre les individus et encore moins d'intimité. Selon Granovetter (1973), ces liens faibles sont plus avantageux que les liens forts. L'idée principale de cette théorie est de valoriser le rôle des individus qui sont faiblement reliés. Ces personnes sont capables d'évoluer dans différents cercles sociaux, ce qui leur permet d'exploiter de nouvelles informations et de nouvelles ressources (Granovetter, 1973). En effet, Granovetter (1973) souligne que les liens faibles sont plus avantageux dans la transmission des informations relatives aux opportunités d'emploi.

En outre, à l'inverse d'un lien fort qui va être à l'origine de cercles fermés, les liens faibles vont permettre de créer d'autres « ponts » de telle sorte à accéder à d'autres réseaux (Granovetter, 1973). Pour expliciter sa réflexion, Granovetter (1973) prend l'exemple de deux individus A et B, et d'un ensemble S d'individus C, E et Y qui ont des liens soit avec A, soit avec B soit avec les deux à la fois. Plus le lien entre A et B est fort, plus la proportion des individus qui appartiennent à l'ensemble S et qui sont liés à A et B est grande (liés par un lien faible ou fort). En se référant à cette idée, plus les liens sont forts, plus les engagements seront durables.

Supposons qu'il existe des liens à la fois entre les différents individus A et B et entre A et C (C appartenant à l'ensemble d'individus appelé S). Le temps que passe C avec B dépend probablement du temps que passe A avec B et C. De ce fait, une interaction est présentée à travers la liaison commune, même s'il n'existe pas une relation directe entre B et C (Granovetter, 1973). Ceci confirme l'hypothèse d'Homans (1950) selon laquelle de nombreuses interactions renforcent les sentiments d'amitié entre les individus (Granovetter, 1973). Levin et Cross (2004) appuient le point de vue de Granovetter (1973) en soulignant l'importance du rôle des liens faibles dans la transmission de connaissances utiles.

Cependant, Hansen (1999) précise dans son étude que les liens faibles ne sont pas toujours avantageux à cause de leur association à des contacts souvent non redondants. Les liens faibles empêchent le transfert des connaissances complexes. Ces connaissances nécessitent souvent des liens forts pour pouvoir être transférées. Ainsi, ces liens faibles deviennent bénéfiques seulement si nous rajoutons des mesures de redondance. En comparant les deux intensités des liens (faibles et forts), les liens faibles sont beaucoup moins coûteux que les liens forts (Hansen, 1999).

Finalement, les liens faibles sont capables de construire des ponts qui relient les personnes à d'autres cercles sociaux. Ces cercles sociaux disposent d'informations qui n'existent pas dans les cercles sociaux de ces individus. Donc, l'idée consiste à accéder et à exploiter ces nouvelles informations (Lin, 1999).

Outre la théorie de la force des liens faibles, la théorie des ressources sociales peut s'avérer judicieuse pour comprendre comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration. En effet, cette théorie semble être importante pour comprendre les caractéristiques du réseau personnel d'une nouvelle recrue.

### 1.3.3. La théorie des ressources sociales

La théorie des ressources sociales a été initiée par Lin en 1982. Le point de départ de cette théorie c'est l'image d'une structure macro sociale composée par plusieurs ressources : la richesse, le statut et le pouvoir (Lin, 1999).

Les ressources présentent une importance majeure (Lin, 1999). Lin *et al.* (1981 : 395) soulignent que « *les ressources sociales sont définies comme la richesse, le statut, le pouvoir ainsi que les liens sociaux des personnes qui sont directement ou indirectement liées à l'individu* »<sup>40</sup>. Elles sont définies également « *comme des biens dont la valeur est déterminée socialement et dont la possession permet à l'individu de survivre ou de préserver des acquis* » (Lin, 1995 : 687). Les ressources sont acquises à travers l'éducation, le prestige et l'autorité, la religion, les ressources provenant des parents (Lin, 1995). Ainsi, on peut regrouper ces ressources en deux groupes : des ressources appartenant à l'individu (*i.e.* des ressources personnelles) et des ressources appartenant au réseau (*i.e.* des ressources sociales) (Lin, 1995).

En interagissant avec son réseau, l'individu peut profiter et bénéficier des ressources propres à ce réseau. De ce fait, tirer profit de ces ressources vise à faire la transition entre deux environnements : l'environnement familial et l'environnement de travail. L'environnement familial concerne le milieu familial et l'éducation ; tandis que l'environnement de travail concerne l'emploi, le revenu et les dépenses (Lin *et al.*, 1981).

La convergence entre les ressources sociales et la théorie du capital social a mené au développement de la théorie sociale. Cette théorie valorise les ressources intégrées dans les

---

<sup>40</sup> Traduction personnelle : « *The wealth, status, and power, as well as the social ties, of these persons who are directly or indirectly linked to the individual and who, therefore comprise his social network, are considered potential social resources for the individual* » (Lin *et al.*, 1981 : 395).

réseaux sociaux (Lin, 1999). Parallèlement, Lin (1999) souligne la liaison entre la théorie du capital social et la théorie des ressources sociales. La théorie du capital social est apparue à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Elle se base sur plusieurs caractéristiques de la structure sociale et principalement sur les ressources disponibles sur les réseaux sociaux.

L'objectif de notre étude étant de comprendre comment le réseau personnel d'une nouvelle recrue facilite son intégration, avant de définir ce qu'on entend par réseau personnel, il est fondamental d'expliquer le passage du capital social au réseau personnel.

#### **1.4. Du capital social au réseau personnel**

Les limites du capital social ont contribué au développement des études sur le réseau personnel. Coleman (1990) précise que le capital social est enraciné à l'intérieur de la structure des relations et entre les différents acteurs. Il est donc difficile de conceptualiser les mécanismes à l'origine de sa constitution (Ponthieux, 2006). De son côté, Geraudel (2008) avance trois principales limites propres au capital social : une limite liée à sa terminologie, une limite liée à sa constitution et finalement une limite liée à son caractère public ou privé.

La première limite touche la terminologie du capital social. Selon Geraudel (2008), utiliser le terme capital pour parler de capital social est fortement contestable. Contrairement au capital économique et au capital culturel, le capital social est considéré par la plupart des acteurs comme quelque chose qui est hérité ; il est le fruit de l'histoire des individus (Bourdieu, 1980).

La deuxième limite, quant à elle, concerne la constitution du capital social. En effet, il est difficile de distinguer les niveaux d'analyse microsociologique et macrosociologique qui sont à la base de la constitution du capital social (Geraudel, 2008). Selon Ponthieux (2006 : 103), le capital social « *pose à la fois le problème des déterminants des perceptions et des pratiques des individus et celui de l'agrégation de ces perceptions et pratiques au niveau des groupes ou des sociétés* ». Le même auteur souligne que la constitution du capital social est liée à plusieurs hypothèses qui doivent être imposées (Ponthieux, 2006).

La troisième limite se focalise sur le caractère du capital social. Est-ce que le capital social se définit comme un bien privé (Burt, 1997 ; Belliveau *et al.*, 1996) ou bien comme un bien public (Putnam, 1993 ; Bourdieu, 1985 ; Coleman, 1988) ? Autrement dit, est-ce que le capital social est utile à l'individu ou bien à la collectivité. La réponse à cette question est difficile et rend la compréhension du capital social un peu compliquée. En effet, Geraudel (2008 : 30)

avance que « *la conciliation des deux approches semble être un système aporétique, théoriquement impossible mais, dans les faits, bien observable* ».

De ce fait, afin de dépasser les limites relatives au capital social plusieurs travaux se sont intéressés aux relations personnelles ou aux réseaux personnels (Wang *et al.*, 2020 ; Rejeb Khachlouf *et al.*, 2011). On en déduit que le recours au réseau personnel s'explique principalement par les limites et les insuffisances du concept de capital social. Le capital social est un concept qui présente une forte ambiguïté. Cette ambiguïté se manifeste dans la difficulté d'en proposer une définition unique (Lin 2001 ; Burt, 1992). Bebbington (1999 : 2035) appuie cette idée en précisant que « *le capital social appartient à cette longue liste de termes alarmants qui sont notoirement difficiles à définir* »<sup>41</sup>.

### **1.5. Réseau personnel : Particularité de l'approche egocentrique**

Dans ce travail de recherche, nous cherchons à comprendre comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration au sein de l'entreprise. Nous avons fait le choix de nous intéresser au concept de réseau personnel pour pallier les lacunes présentées par le concept du capital social, l'objectif étant de se focaliser sur le réseau de l'individu.

Le réseau personnel est traduit dans les travaux anglosaxons par *personal Networks* (Bidart *et al.*, 2018 ; Brandes *et al.*, 2010) ou encore par *ego-networks* (Wang *et al.*, 2020 ; Arnaboldi *et al.*, 2017). Certains travaux se sont intéressés au réseau personnel des cadres (Rejeb Khachlouf *et al.*, 2011 ; Chollet, 2006 ; Barnir et Smith, 2002), d'autres au réseau personnel des dirigeants (Ferris *et al.*, 2017 ; Rodan et Galunic, 2004) ou encore au réseau personnel des entrepreneurs (Liu *et al.*, 2020 ; Vissa et Bhagavatula, 2012).

Mitchell (1969) considère le réseau personnel comme l'ensemble des relations sociales qu'un individu entretient avec ses amis et ses connaissances. Le réseau personnel est constitué par les relations propres à un individu (Marsden, 1990). Selon Burt (1992 : 14), le réseau personnel est « *une armée de personnes qui traitent des informations qui peuvent attirer l'attention d'un individu sur des points clés - le tenir au courant des possibilités de développement, l'avertir de catastrophes imminentes* »<sup>42</sup>. Dans la même étude, Burt (1992) présente une description plus

---

<sup>41</sup> Traduction personnelle : « *Social capital belongs to that alarmingly long list of terms in development that are notoriously difficult to define* » (Bebbington, 1999 : 2035).

<sup>42</sup> Traduction personnelle : « *It is an army of people processing information who can call your attention to key bits-keeping you up to date on developing opportunities, warning you of impending disasters* » (Burt, 1992 : 14).

large du réseau personnel en se référant à une arène. Selon lui, chaque joueur dans une arène dispose d'un réseau de contacts composé des personnes qu'il connaît présentement, des personnes qu'il a connues dans le passé et de toutes les personnes qu'il connaîtra même s'il ne les connaît pas encore maintenant.

Rejeb Khachlouf et al. (2011 : 280) proposent une définition plus détaillée en soulignant qu'« *un réseau personnel se compose de l'ensemble des personnes avec lesquelles un individu entretient des contacts. Ils peuvent être des partenaires, des clients, des fournisseurs, des banquiers, des membres de la famille, etc.* »<sup>43</sup>. Pour Bidart (2012), le réseau personnel est un système formé par l'ensemble des relations d'un individu. Selon cet auteur le réseau personnel contient « *des parents, des amis d'enfance, des copains de lycée, parfois une relation conservée de vacances ou d'un voyage, auxquels se sont ajoutés des collègues de travail, des amis d'amis, des partenaires de loisirs etc.* » (Bidart, 2012 : 8).

Dans le réseau personnel, l'individu qui possède le réseau (l'acteur principal) est nommé « *ego* » et les personnes avec lesquelles il est lié sont des « *alters* » (Bidart et al., 2018 ; Arnaboldi et al., 2017 ; Cannella et McFadyen, 2016). L'ego est un nœud focal individuel. L'ego peut être une personne, un groupe, une organisation ou bien une société entière (Hanneman et Riddle, 2005).

Cannella et McFadyen (2016) définissent le réseau personnel comme l'ensemble des autres alters qui sont liés à un seul individu. Selon Grossetti (2014), le réseau personnel est constitué par les personnes qui sont en contact avec l'individu. Ces personnes ont des liens faibles (*e.g.* voisins, collègues) ou/et des liens forts (*e.g.* famille, amis proches) avec l'individu. Dans ce travail de recherche, nous allons considérer que le réseau personnel est l'ensemble des personnes en relation avec un individu. Ces relations peuvent être entretenues avec des amis, les amis des amis, des membres de la famille et des collègues de travail.

Mitchell (1969) suggère qu'il existe des éléments spécifiques à chaque individu dans le choix des membres de son réseau personnel. Toutefois, le réseau personnel de chaque individu ne contient pas seulement les personnes qui sont sélectionnées pour l'intérêt de l'individu. Il comprend également des personnes qui sont choisies en raison d'une obligation morale. Dans le cadre d'une étude sur la recherche d'un emploi, Lin (1981) démontre que lorsqu'un individu

---

<sup>43</sup> Traduction personnelle: « A personal network consists of the set of people with whom an individual maintains contacts. They can be partners, customers, suppliers, bankers, family members, etc » (Rejeb Khachlouf et al., 2011 : 280).

cherche un emploi, pour collecter des informations, il peut recourir à trois sources d'informations possibles. Ces trois sources sont : les contacts personnels c'est-à-dire les amis, les parents, les amis des parents, les amis des amis et les collègues du travail ; les moyens formels c'est-à-dire les bureaux d'emplois et les journaux ; et enfin l'employeur.

Les résultats de l'étude menée par Lin *et al.* (1981) mettent en avant l'importance majeure des contacts personnels de la personne pour trouver un emploi (que ce soit le premier emploi ou le dernier). En effet, « *pour trouver le premier emploi : 57% utilisent des contacts personnels, 22% s'adressent directement à l'employeur et 21% utilisent des canaux formels. Pour le dernier emploi, les pourcentages restent comparables : 59% utilisent des contacts personnels, 17% postulent directement auprès de l'employeur et 24% utilisent des canaux formels* »<sup>44</sup> (Lin *et al.*, 1981 : 1169).

En outre, la distinction et la comparaison entre les réseaux personnels se fait principalement sur les éléments suivants : les contextes, les catégories d'individus qui constituent le réseau et les périodes (Bidart *et al.*, 2018). Bidart *et al.* (2018) soulignent que les différents indicateurs d'un réseau c'est-à-dire la taille du réseau, la composition du réseau, la densité du réseau et l'étendu de réseau ne sont que de simples descriptions.

Bidart *et al.* (2018) soulignent l'importance de proposer des typologies de réseaux personnels afin d'assurer une comparaison claire et systématique (voir Figure n°9). Ils proposent six types de réseau personnel fondés sur des indicateurs structurels : un réseau régulier dense, un réseau centré dense, un réseau étoile centrée, un réseau segmenté, un réseau collier de perles et un réseau dispersé (voir Tableau n°8).

---

<sup>44</sup> Traduction personnelle : « *In the current study, among those providing responses, the sources used to find the first job broke down as follows: 57 percent used personal contacts, 22 percent applied directly to the employer, and 21 percent used formal channels. For the last job, the percentages remain comparable: 59 percent used personal contacts, 17 percent applied directly to the employer, and 24 percent used formal channels* » (Lin *et al.*, 1981 : 1169).

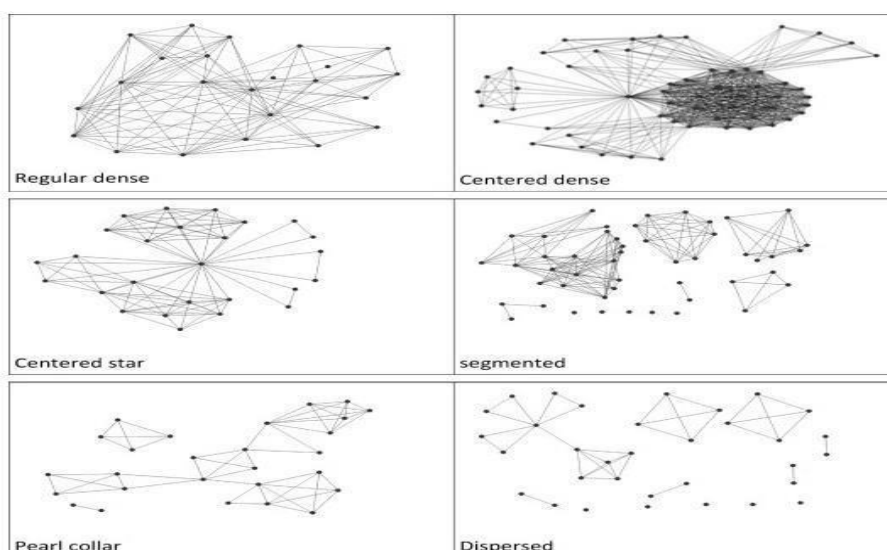
**Tableau n°8 : Distinction entre les différentes typologies de réseaux personnels**

Adapté par Bidart *et al.* (2018)<sup>45</sup>

Typologies	Caractéristiques
Un réseau régulier dense	« Le réseau "normal dense" est fortement et systématiquement connecté, ou au moins affiche un noyau dense avec quelques points isolés. Sa densité est élevée mais l'indicateur central intermédiaire est faible ».
Un réseau centré dense	« Un réseau « dense centré » a la même forme générale que le précédent, mais il a un indice de centralisation entre les deux, qui révèle la présence d'un alter central connecté à la plupart des autres ».
Un réseau étoile centrée	« Une « étoile centrée » est un réseau qui est centré, mais qui comporte plusieurs petites parties et une densité inférieure à celle du type précédent. On dirait une étoile avec un cœur et des branches ».
Un réseau segmenté	« Un réseau « segmenté » désigne un réseau distribué dans plusieurs composantes relativement grandes et denses et certains points isolés ».
Un réseau collier de perles	« Un réseau classé « collier de perles » est allongé, son diamètre est relativement élevé et les valeurs des autres indicateurs ne sont pas remarquables. Cela signifie qu'il est constitué de chaînes d'attaches relativement longues ».
Un réseau dispersé	« Un réseau « dispersé » semble très fragmenté en petits groupes et en individus isolés ».

**Figure n°9 : Illustration graphique de 6 typologies de réseaux personnels**

(Bidart *et al.*, 2018 : 6)



<sup>45</sup> Traduction personnelle

### 1.5.1. Réseau personnel, réseau social et réseau inter organisationnel : Quelles différences ?

La distinction entre le réseau personnel et le réseau social est très importante. Selon Marsden (1990), les données sur les réseaux sociaux peuvent être collectées de deux manières différentes : soit à travers des liens provenant d'une population fermée, c'est-à-dire des données de réseau complètes ; soit à travers des liens qui se focalisent sur les unités individuelles de l'échantillon c'est-à-dire des données de réseau égocentriques. Ainsi, Lazega (1998) distingue deux types d'analyse de réseaux sociaux (Lazega, 1998) : les analyses de réseaux complets et les analyses de réseaux personnels.

Dans son ouvrage sur l'analyse des réseaux sociaux, Mercklé (2004) souligne les avantages et les inconvénients du réseau personnel tout en effectuant une comparaison structurée avec les réseaux complets (voir Tableau n°9).

**Tableau n°9 : Avantages et inconvénients du réseau personnel**

(Mercklé, 2004 : 33)

Avantages du réseau personnel	Inconvénients du réseau personnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Le réseau personnel permet de mieux restituer la dimension cognitive et individuelle des comportements relationnels, par l'utilisation de « concepts relationnels » en complément des « concepts morphologiques » privilégiés par les approches en termes de réseau complet ».</li> <li>➤ « Le réseau personnel se présente facilement aux techniques traditionnelles d'échantillonnage qui permet d'étendre les résultats d'une observation sur un échantillon à l'ensemble de la population dont il est représentatif, alors que ce type d'inférences est par construction interdit aux approches en termes de réseau complet »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Les enquêtes sur les réseaux personnels ne permettraient d'obtenir des données structurales assez frustes (Volume, fréquence, densité) ».</li> <li>➤ « Le réseau personnel ne tient compte que des relations directes, c'est faire l'hypothèse que les relations indirectes, en dehors du réseau personnel, sont sans effet, donc que l'ensemble des déterminations se jouent à l'intérieur du réseau personnel, ce qui est largement discutable ».</li> <li>➤ « La réciprocité ou au contraire l'asymétrie des relations, bien saisies par la sociométrie et en général par les approches en termes de réseaux complets, échappent largement aux analyses des réseaux personnels, qui n'accèdent qu'à une perception unilatérale (du point de vue d'ego), et non bilatérale, des relations dyadiques ».</li> </ul>



Bidart *et al.* (2018) précisent que dans l'analyse sur le réseau personnel, les connexions entre les différents alters sont définies par l'ego alors que pour un réseau complet, les alters sont définis par leurs connexions.

Dans une revue critique sur le réseau, O'Donnell *et al.* (2001) distinguent le réseau personnel du réseau inter organisationnel (voir Tableau n°10). Le réseau inter organisationnel a fait l'objet d'une grande attention de la part des chercheurs en sciences de gestion (Randolph *et al.*, 2020 ; Favre-Bonté *et al.*, 2015 ; Grandori et Soda, 1995). Un réseau inter organisationnel est considéré comme un mode de régulation de l'interdépendance entre différentes entreprises (Grandori et Soda, 1995).

Selon O'Donnell *et al.* (2001), le réseau personnel lie des acteurs entre eux de manière informelle. Ces acteurs sont principalement des individus tandis que le réseau inter organisation fait la liaison entre des organisations. Les liens entre ces organisations sont établis de manière formelle (O'Donnell *et al.*, 2001).

O'Donnell *et al.* (2001) soutiennent l'idée de Mitchell (1969) qui défend l'idée selon laquelle l'organisation peut être l'acteur principal dans les études sur le réseau personnel et selon laquelle l'individu peut être l'acteur principal dans les études sur les réseaux inter organisationnels. Le niveau d'analyse d'un réseau inter organisationnel est bilatéral alors que dans le réseau personnel, il est « égocentrique » dans la mesure où il se concentre sur l'individu (O'Donnell *et al.*, 2001).

De plus, l'étude sur le réseau inter organisationnel peut être menée soit sur des réseaux horizontaux qui rassemblent les firmes en concurrence, soit sur des réseaux verticaux qui associent des firmes qui ont fait des alliances. Ces firmes sont de différentes tailles et ont la même chaîne de valeur ; alors que l'étude sur le réseau personnel se focalise seulement sur le réseau propre de l'acteur (O'Donnell *et al.*, 2001).

**Tableau n°10 : Réseau personnel versus réseau inter organisationnel**

(O'Donnell *et al.*, 2001 : 750)

	Réseaux inter organisationnels	Réseaux personnels
<b>Acteur</b>	Organisations	Individu
<b>Types de liens</b>	Formel	Informel
<b>Niveau d'analyse</b>	Dyadique	Egocentrique

<b>Champ de recherche</b>	Théorie des coûts de transactions, marketing industriel	Sociologie économique, théorie des réseaux sociaux
<b>Exemples</b>	Réseau verticaux/ horizontaux	Réseaux personnels/ sociaux

Le réseau personnel est un concept multidimensionnel. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux différentes dimensions du réseau personnel de telle sorte à mieux cerner ce concept.

### 1.5.2. La multidimensionalité du réseau personnel

Pour cerner le concept de réseau personnel, une compréhension détaillée des dimensions du réseau est fondamentale (*i.e. la structure du réseau, contenu des liens et attributs et alters*). Toutefois, chaque chercheur analyse les dimensions du réseau en choisissant des variables différentes (voir Tableau n°11 ci-dessous). Greve (1995) s'est intéressé à la taille du réseau, à la densité du réseau, à la distance et aux contacts indirects et enfin au contexte des contacts du réseau. Rejeb Khachlouf *et al.* (2011) ont choisi d'étudier la taille du réseau, la densité du réseau, les liens indirects, l'intensité des liens et l'étendue des liens. Garzoun et Haddad (2016) quant à eux, ont analysé la taille du réseau, la densité du réseau et la centralité du réseau. Nous avons remarqué que la taille du réseau, la densité du réseau ainsi que la proximité émotionnelle sont les variables les plus étudiées dans la littérature.

**Tableau n°11 : Les variables du réseau personnel<sup>46</sup>**

<b>Auteurs</b>	<b>Variables</b>
<b>Greve (1995)</b>	Taille du réseau et temps utilisé pour la mise en réseau Densité du réseau Distance et contacts indirects Contexte des contacts du réseau
<b>Chollet (2006)</b>	La contrainte Proximité émotionnelle Distance organisationnelle Distance technique Distance hiérarchique
<b>Chollet et Géraudel (2010)</b>	La contrainte Proximité émotionnelle Distance géographique Distance sectorielle

<sup>46</sup> Synthèse personnelle de la revue de littérature.

<b>Rejeb Khachlouf et al. (2011)</b>	Taille du réseau Densité du réseau Les liens indirects L'intensité des liens L'étendue des liens
<b>Garzoun et Haddad (2016)</b>	Taille du réseau Densité du réseau L'intensité émotionnelle
<b>Yderfalt et Roxenhall (2017)</b>	Taille du réseau Densité du réseau Centralité du réseau

Les dimensions du réseau personnel sont généralement analysées en se basant sur trois théories (Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011) : la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), la théorie des trous structuraux (Burt, 1992 ; 1995) et la théorie des attributs des alters (Lin, 1999). Ainsi, trois dimensions du réseau personnel sont proposées par ces théories : la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters (Chollet, 2006 : 111) (voir Tableau n°12).

#### **1.5.2.1. La structure du réseau**

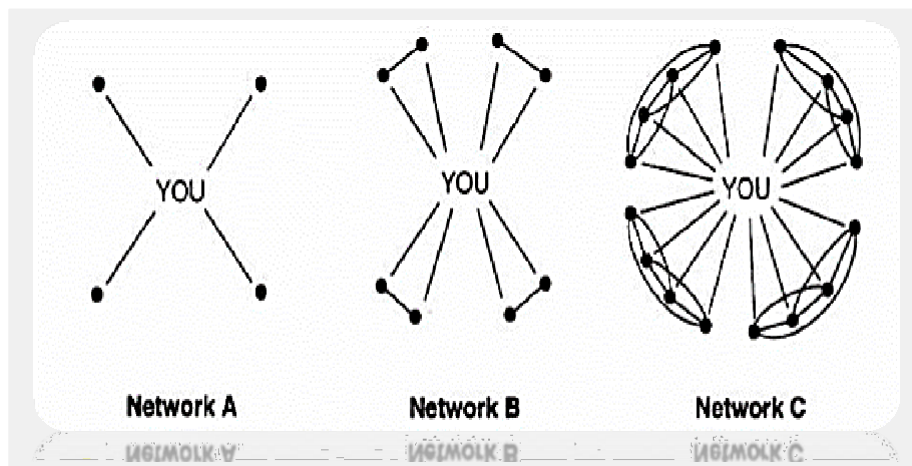
Dans sa théorie des trous structuraux, Burt (1992) s'intéresse à la structure du réseau. La structure du réseau désigne à la fois la taille du réseau et la densité du réseau (Chollet, 2006). Ainsi, pour analyser un réseau, il est important de commencer par la description de la taille du réseau. En effet, « *la taille [du réseau] est le critère le plus courant* »<sup>47</sup> (Burt 1995 : 16). La taille du réseau signifie le nombre d'alters avec lesquels l'ego est en relation, autrement dit le nombre de personnes qui existent dans le réseau de l'individu. Boxman *et al.* (1991) soulignent que les personnes qui ont un grand réseau obtiennent généralement des postes mieux rémunérés que les personnes qui ont un petit réseau. Burt (1995) précise également que l'extension de la taille du réseau se fait à travers l'augmentation du nombre de contacts (voir Figure n°10). Ces contacts peuvent être développés lors d'activités sociales.

---

<sup>47</sup> Traduction personnelle : « *Size is the more familiar criterion* » (Burt, 1995 : 16).

## Figure n°10 : Extension du réseau

(Burt, 1995 : 12)



La densité d'un réseau est le deuxième élément à analyser lorsqu'on s'intéresse à la structure d'un réseau. La densité d'un réseau fait référence aux relations qui existent entre les alters de l'ego. Burt (2000 : 347) souligne que les personnes qui réussissent sont celles qui sont le mieux connectées. La densité est mesurée par le nombre de liens observés dans le réseau de l'ego divisés par le nombre de liens possibles (Granovetter, 1973). Pour Kilduff et Tsai (2003 : 30), la densité d'un réseau est la « *mesure du nombre de connexions entre les acteurs par rapport au nombre maximum possible de connexions qui pourraient exister entre les acteurs : plus la proportion est élevée, plus le réseau est dense* »<sup>48</sup>.

Un réseau dense signifie également un réseau fermé. En effet, les réseaux fermés sont des « *réseaux dans lesquels tout le monde est connecté autrement dit personne ne peut échapper à l'attention des autres, ce qui en termes opérationnels signifie généralement un réseau dense* »<sup>49</sup>. (Burt, 2000 : 351). Par conséquent, les personnes qui sont fortement connectées les unes avec les autres sont en mesure d'échanger des informations similaires et forcément redondantes (Burt, 2000).

<sup>48</sup> Traduction personnelle : «The density of a network is a measure of how many connections there are between actors compared to the maximum possible number of connections that could exist between actors: the higher the proportion, the more dense the network » ( Kilduff et Tsai, 2003 : 30).

<sup>49</sup> Traduction personnelle : « *Networks with closure – that is to say networks in which everyone is connected such that no one can escape the notice of others, which in operational terms usually means a dense network* » (Burt, 2000 : 351).

Un réseau dense se forme systématiquement à travers les liens forts qui se construisent entre les individus (Granovetter, 1973). Selon Granovetter (1973 : 1370), « *les liens forts forment un réseau dense et les liens faibles forment un réseau moins dense* »<sup>50</sup>.

Ainsi, dans les réseaux personnels, plus la taille du réseau est importante, plus la densité diminue (Bidart *et al.*, 2018). Bidart *et al.* (2018 : 4) considèrent que « *la densité est un indicateur clé car elle est remarquablement synthétique* »<sup>51</sup>. De plus, Bidart *et al.* (2018) considèrent que plusieurs indicateurs permettent de bien analyser un réseau. Ces indicateurs sont la taille du réseau, sa composition, sa densité, sa centralité et sa modularité.

Selon Burt (2000), la structure relationnelle du réseau a un effet considérable sur l'information. Lorsqu'une information est disponible sur le marché, mais qu'elle est ambiguë, la structure relationnelle du réseau devient cruciale.

### **1.5.2.2. Contenu des liens**

Le contenu des liens est considéré comme une construction latente unidimensionnelle qui a des liens faibles et forts (Marsden et Campbell, 2012). Le contenu des liens renvoie à la force des liens c'est-à-dire qu'il s'agit de savoir si l'ego interagit fréquemment avec ses alters. Il renvoie également à la proximité émotionnelle qui n'est autre qu'un indicateur de la force des liens. En fait, l'objectif est d'analyser l'intensité émotionnelle et la nature du lien entre l'ego et ses alters (Chollet, 2006). Selon Marsden et Campbell (1984 : 498), « *la mesure de la « proximité », ou de l'intensité émotionnelle d'une relation, est en somme le meilleur indicateur du concept de force de lien parmi tous ceux qui ont été développés* »<sup>52</sup>. Nous pouvons parler de la force des liens faibles ou bien de la force des liens forts. La force des liens faibles caractérisent les relations sociales qui sont peu développées et plus au moins éloignées, alors que la force des liens forts caractérisent plutôt des relations proches et durables (Kilduff et Tsai, 2003).

### **1.5.2.3. Attribut des alters**

L'attribut des alters est basé sur la théorie des ressources sociales (Lin, 1999). Les attributs des alters concernent plusieurs axes : l'appartenance des alters à la même organisation, la similarité

---

<sup>50</sup> Traduction personnelle : « *This is close to saying, in my terms, that one's strong ties form a dense network, one's weak ties a less dense one* » (Granovetter, 1973 : 1370).

<sup>51</sup> Traduction personnelle : « *Density is a key indicator because it is remarkably synthetic* » (Bidart *et al.*, 2018 : 4).

<sup>52</sup> Traduction personnelle : « *A measure of "closeness," or the emotional intensity of a relationship, is on balance the best indicator of the concept of tie strength among those available to us* » (Marsden et Campbell, 1984 : 498).

et l'hétérogénéité des domaines d'expertise et enfin l'appartenance géographique des alters (Chollet, 2006).

Pour Burt (1992), il est plus avantageux pour l'individu que son réseau personnel ne dispose pas des mêmes informations et des mêmes ressources. Partant du point de vue de Burt (1992), Lin (1999) considère qu'il est plus avantageux pour l'individu d'avoir des alters qui n'ont pas le même niveau hiérarchique, les mêmes connaissances techniques et les mêmes appartenances géographiques.

Le point commun entre Burt (1992) et Lin (1999) est que l'absence de redondance du réseau offre un avantage majeur pour l'individu. Toutefois, Burt (1992) s'intéresse à l'aspect relationnel entre les alters, alors que Lin (1999) s'intéresse plutôt aux attributs propres à un alter.

**Tableau n°12 : Les trois grandes dimensions du concept du réseau personnel**

(Chollet, 2006 : 111)

<b>Dimension</b>	<b>Théorie de référence</b>	<b>Exemples de variables</b>
<b>Structure du réseau</b>	Théorie des trous structuraux (Burt, 1992)	Taille (nombre de contacts), densité, etc.
<b>Contenu des liens</b>	Théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973)	Fréquence d'interaction, proximité émotionnelle, etc.
<b>Attributs des alters</b>	Théorie des ressources sociales (Lin, 1999)	Niveau hiérarchique des alters, organisation, localisation, caractéristiques démographiques, etc.

Rappelons que l'objectif de ce travail de recherche est de comprendre la contribution du réseau personnel dans son intégration. Malgré le nombre important de travaux théoriques portant sur la thématique du réseau personnel, ce concept reste encore un champ théorique à explorer. Dans ce qui suit, nous allons faire un rapprochement théorique entre le réseau personnel et l'accès aux ressources. Ce rapprochement va nous aider par la suite à trouver des éléments de réponse à notre question de recherche.

## **Section 2 . Réseau personnel et accès aux ressources**

Le réseau personnel est très important pour tous les individus (Bidart *et al.*, 2018). Chollet (2006 : 122), considère que le réseau personnel est également important pour les entreprises. Il

souligne que « *les réseaux personnels peuvent, certes, avoir des retombées positives sur le fonctionnement des entreprises, mais il reste qu'ils sont contrôlés par des individus, qui les mobilisent en fonction d'une logique d'action qui leur est propre* ».

Les relations qu'un individu entretient avec les autres individus lui permet de se créer un petit monde à lui et d'avoir accès à une partie de la société dans laquelle il vit (Bidart, 2012). Ainsi, les nouvelles recrues mobilisent leur réseau pour accéder aux ressources dont elles ont besoin, pour réduire leur sentiment d'incertitude et pour réussir leur intégration dans leur nouveau poste (Bauer et Erdogan, 2014 ; Fang, Duffy et Shaw, 2011 ; Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 2002).

Dans ce qui suit, nous allons nous focaliser sur les ressources accessibles à travers le réseau personnel. Ensuite, nous allons explorer le lien entre ces ressources et les différentes dimensions d'un réseau personnel (*i.e.* la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters).

## 2.1. Ressources accessibles à travers le réseau personnel

Jenssen et Koenig (2002) soutiennent l'idée selon laquelle la relation entre les réseaux sociaux et l'entrepreneuriat est légitimée par les ressources obtenues. Chollet (2005) souligne l'intérêt d'étudier l'impact du réseau personnel sur l'accès à des ressources (voir Tableau n°13 ci-dessous).

**Tableau n°13 : La nécessité de considérer l'impact du réseau sur l'accès à des ressources mobilisées dans le cadre de stratégies personnelles**

(Chollet, 2005 : 74)

Littérature antérieure	Implications de l'étude
Test d'une relation directe entre dimensions du réseau et performance. Les mécanismes du capital social restent une « boîte noire ».	Considérer l'impact du réseau personnel sur l'accès à des ressources, non sur des variables de performance.
Absence de prise en compte du comportement. Le réseau personnel « a un effet », sans que l'on sache la part que prend l'action individuelle.	Décrire la façon dont les ressources sont mobilisées par l'intermédiaire du réseau personnel, dans le cadre de situations concrètes de travail.
Choix de variables de performance (ex. : réussite de carrière, performance au travail) uniformisant fortement les logiques d'action individuelle.	Replacer la mobilisation de ressources par l'intermédiaire du réseau personnel dans le cadre de stratégies personnelles, s'inscrivant dans des contextes organisationnels. Ne pas statuer a priori sur les aspirations et le comportement de l'individu. Postulat de

Les ressources accessibles par le biais d'un réseau personnel diffèrent d'une étude à une autre (voir Tableau n°16). Selon Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), les ressources qui peuvent être obtenues grâce à un réseau personnel sont principalement : les informations stratégiques, les conseils, la motivation, la visibilité et le financement (ressources matérielles). Pour Kanter (1983), les ressources qui peuvent être obtenues grâce au réseau d'un entrepreneur peuvent être regroupées en trois : l'information, les ressources liées à la motivation et les ressources matérielles.

Dans une étude qui porte sur le rôle joué par le réseau personnel de l'ingénieur recherche et développement, Chollet (2005) identifie quatre ressources qui peuvent être obtenues grâce au réseau personnel d'un ingénieur. Grâce à son réseau personnel, l'ingénieur peut en effet avoir accès aux informations stratégiques, à la visibilité, aux connaissances techniques et aux ressources matérielles. Ainsi, selon cet auteur le réseau personnel est susceptible d'apporter deux catégories principales de ressources : des ressources politiques et des ressources techniques. Les ressources politiques sont constituées par les informations stratégiques et la visibilité. Elles visent à aider les ingénieurs recherche et développement à prendre des décisions et à bien exécuter leurs propres stratégies. Les ressources techniques, quant à elles, contiennent des connaissances techniques et des ressources matérielles. Elles permettent aux ingénieurs recherche et développement de mener à bien le projet qui leur a été confié.

Par ailleurs, d'après Géraudel (2008), quatre types de ressources peuvent être obtenues grâce au réseau personnel : les informations stratégiques sur les marchés, la visibilité de l'entreprise, la résolution des problèmes ainsi que le recrutement.

Chollet (2006) précise que bien que les réseaux personnels aient un apport important sur l'activité interne de l'entreprise, ils restent contrôlés par des individus qui les mobilisent en se basant sur leurs actions. Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser aux différentes ressources développées dans la littérature (Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011 ; Chollet, 2005).

### **2.1.1. L'accès aux informations stratégiques**

L'expression « information stratégique » suscite un intérêt important compte tenu de son rôle pour les organisations (Guyot, 1993). Selon Tchouassi (2017), il semble difficile de proposer



une définition précise de ce qu'on appelle information stratégique. Prisca-Carine (2022) souligne que les définitions qui existent dans les travaux en sciences de gestion sont davantage focalisées sur les caractéristiques et les fonctions de l'information stratégique que sur la définition de l'information stratégique elle-même. Pour Chollet (2005 : 141), l'accès aux informations stratégiques est « *le fait de disposer d'informations concernant les opportunités et les menaces qui peuvent modifier la valeur que l'ingénieur R&D tire de son expertise individuelle* ». Selon Guyot (1993), l'information stratégique aide l'entreprise à prendre des décisions sur le long terme. Turki et Chtourou (2010), quant à eux, considèrent que l'information stratégique est un élément incontournable à pour la performance des entrepreneurs.

Plusieurs types d'information stratégiques sont identifiés dans la littérature (Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011 ; Chollet, 2005) (voir Tableau n°14). Chollet (2005) identifie trois types d'informations stratégiques : les informations qui visent à connaître le paysage politique interne et externe, les informations qui permettent d'interpréter le discours stratégique et connaître les attentes et enfin les informations qui concernent les opportunités et les menaces des événements locaux.

Les informations qui concernent le paysage politique interne et externe portent sur la délégation de pouvoir ainsi que la meilleure représentation des relations interpersonnelles entre les acteurs internes et externes. Les informations qui permettent d'interpréter le discours stratégique et de connaître les attentes, quant à elles, aident à comprendre les attentes du manager et à comprendre « *à l'avance les critères qui seront utilisés dans un futur proche pour la distribution des ressources entre les équipes et entre les individus* » (Chollet, 2005 : 143). Pour expliciter davantage ce type d'information, nous pouvons citer l'exemple pris par Chollet (2005). Il s'agit d'un responsable scientifique qui voulait travailler avec un producteur dans un projet européen. Le responsable scientifique a eu recours à une personne qui connaît le producteur en question. Cette personne a pu lui transférer des informations claires sur les attentes du fabricant ainsi que sur le type de projets proposé.

Enfin, pour Chollet (2005), il est essentiel qu'un individu ait accès à des informations concernant les opportunités à saisir ainsi que les menaces à éviter, principalement celles qui affectent les projets en cours et les domaines d'activités qu'il maîtrise. Chollet (2005) souligne également que la dimension temporelle est importante lorsqu'on reçoit des informations stratégiques. Ainsi, ces informations n'ont de valeur que si l'individu les reçoit assez tôt.

Dans ses travaux, Frazier (2000) met l'accent sur l'importance des informations relatives au marketing pour les dirigeants des PME. Ainsi, il met en avant deux principaux types d'information marketing. Les informations qui relèvent du marketing et que l'on retrouve dans l'environnement local (ce type d'information concerne les acteurs plus aux moins proches qui sont les clients et les fournisseurs) et les informations qui relèvent du marketing et que l'on retrouve dans l'environnement éloigné (ce type d'information concerne souvent les dimensions politique, socioculturelle, économique et technologique).

Par ailleurs, dans les travaux de Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), les informations stratégiques sont : l'accès aux informations sur les menaces, l'accès aux informations sur les opportunités (Chollet, 2005), l'accès aux informations financières, l'accès aux informations sur les clients et l'accès aux informations sur les fournisseurs (Jenssen et Koenig, 2002).

Dans ses travaux, Prisca-Carine (2022) s'est intéressée à la configuration du réseau personnel des femmes entrepreneures ivoiriennes ainsi qu'au rôle du réseau personnel dans l'obtention des informations stratégiques par ces femmes entrepreneures. Elle a opté pour une recherche qualitative basée sur dix entretiens semi directif. L'étude réalisée par cette auteure montre que plusieurs informations stratégiques sont généralement recherchées par les entrepreneurs : des informations qui concernent l'innovation, des informations commerciales, des informations sur les modes de financement, des informations sur la concurrence, des informations sur le repérage d'opportunité du marché et des informations à titre préventif.

**Tableau n°14 : Types d'information stratégique<sup>53</sup>**

Auteurs	Frazier (2000)	Chollet (2005)	Rejeb-Khachlouf <i>et al.</i> (2011)	Prisca-Carine (2022)
<b>Informations stratégiques</b>	Information marketing qui se trouve dans l'environnement local et information marketing qui se trouve dans l'environnement éloigné	Informations concernent le paysage politique interne et externe, informations concernent les interprétations de discours stratégique et la connaissance des attentes, informations concernent les opportunités et les	Informations techniques, informations stratégique	Informations concernant l'innovation, informations d'ordre commercial, informations portant sur des modes de financement, informations sur la concurrence,

<sup>53</sup> Synthèse personnelle de la revue de littérature

		menaces des évènements locaux.		et informations portant sur le repérage d'opportunité de marché et des informations à titre préventif
--	--	--------------------------------	--	---

Selon Birley (1985), les informations stratégiques sont susceptibles de donner accès à d'autres types d'information. Prisca-Carine (2022) a pu regrouper et classifier les avantages propres aux informations stratégiques en trois groupes : le plan managérial, le plan marketing et le plan financier (voir Tableau n°15 ci-dessous).

**Tableau n°15 : Les avantages de l'information stratégique**

Prisca-Carine (2022 : 61)

Au plan managérial	Au plan Marketing	Au plan financier
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des résultats de prise de décision (Geraudel, 2007)</li> <li>• Permet d'acquérir de nouvelles compétences et de conquérir de nouveaux marchés (Turki et Chtourou, 2010)</li> <li>• Impacte les acteurs internes (le personnel) via la communication multilatérale (Kuitunen <i>et al.</i>, 1999).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utile au contrôle des études de marché et aux informations relatives aux concurrents (Julien 2009)</li> <li>• Permet d'anticiper les attentes des clients et partenaires (Zhao <i>et al.</i>, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de systèmes d'épargne rotatif (N'Goran, 2013)</li> <li>• Réduction de risque financier et d'asymétrie d'information entre l'entrepreneur et les investisseurs (Wamba, 2013)</li> </ul>

### 2.1.2. La motivation

Dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan (1985) et Ryan et Deci (2000) identifient plusieurs types de motivation : la motivation extrinsèque, la motivation intrinsèque et l'amotivation. La motivation est qualifiée d'extrinsèque lorsque l'action est effectuée afin

d'obtenir une récompense ou bien afin d'éviter une sanction. La motivation intrinsèque intervient lorsque l'activité menée vise à satisfaire un besoin personnel. La motivation intrinsèque est, ainsi, définie comme « *l'exercice d'une activité pour ses satisfactions intrinsèques plutôt que pour une conséquence séparable* » (Ryan et Deci, 2000 : 56)<sup>54</sup>. Notons que Osterloh et Frey (2000) soulignent l'existence d'une relation dynamique et une interactivité entre la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. L'amotivation, quant à elle, fait référence à une situation où il n'existe aucun lien entre le comportement de l'individu et ses résultats.

La présence de relations solides entre les individus et l'apparition de groupes qui favorisent la constitution de contacts personnels accroissent la motivation intrinsèque (Mudambi, Mudambi et Navarra, 2007 ; Osterloh et Frey, 2000). Selon Cruz *et al.* (2009 : 479), la motivation intrinsèque « *permet le développement de groupes informels en dehors des structures organisationnelles formelles et permet la résolution rapide de problèmes, le transfert de pratiques améliorées et le développement de capacités professionnelles* »<sup>55</sup>.

### **2.1.3. La visibilité**

La notion de visibilité a été développée par Seibert *et al.* (2001). Ces auteurs en sont arrivés à cette notion en cherchant à résumer l'étude de Burt (1992). On retrouve également cette notion de visibilité dans les travaux de Chollet (2005). S'intéressant au réseau personnel des ingénieurs recherche et développement, Chollet (2005) considère la visibilité comme une ressource stratégique. Chollet (2005 : 149) définit la visibilité comme « *le fait que l'expertise individuelle de l'ingénieur soit connue et légitime dans son environnement immédiat de travail et au-delà* ». En effet, la visibilité désigne la légitimité et l'étendue de l'expertise d'un individu envers son environnement proche et son environnement éloigné.

La visibilité est une notion qui a une double dimension : la dimension quantitative et la dimension qualitative. La dimension quantitative signifie que quel que soit le degré de légitimité d'un individu, il est forcément connu par plusieurs personnes. La dimension qualitative quant

---

<sup>54</sup> Traduction personnelle : « Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence » (Ryan et Deci, 2000 : 56).

<sup>55</sup> Traduction personnelle : « Specifically, intrinsic motivation enables the development of informal groups outside formal organizational structures and allows rapid problem solving, the transfer of improved practices, and the development of professional abilities » (Cruz *et al.*, 2009 :479).

à elle signifie qu'un individu est connu et qu'il a une certaine légitimité seulement dans un domaine bien précis (Chollet, 2005).

Chollet (2005) souligne les implications de la visibilité sur l'environnement de travail immédiat d'un individu et bien au-delà. En effet, si quelqu'un est visible, il peut être remarqué dans son environnement professionnel, ce qui peut générer une reconnaissance accrue de ses compétences et de sa contribution. De plus, cette visibilité peut également avoir des effets positifs au-delà de l'environnement de travail immédiat, en renforçant la réputation professionnelle de l'individu et en lui offrant de nouvelles opportunités de carrière. De ce fait, nous pouvons conclure que la visibilité peut jouer un rôle important dans le développement professionnel d'un individu. Pour Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), plusieurs travaux confirment le lien entre la visibilité et la réputation. La réputation est matérialisée par le résultat de la performance antérieures d'un employé ainsi que par ce que ses collègues pensent de lui (Rao, 1994).

L'expérience de l'employé, ses résultats, la nature de ses relations avec ses collègues et ce qu'ils pensent de lui sont susceptibles de donner une vision plus au moins claire de sa personne. Certes, un individu qui possède une bonne réputation est capable de viser l'excellence dans tout ce qu'il fait (Leyland, 2006). Deux types de réputation sont identifiées par Leyland (2006) : la réputation générale qui fait référence aux capacités globales de l'employé et la réputation spécifique qui désigne les aptitudes et les capacités exploitées pour répondre aux besoins spécifiques à un moment particulier.

#### **2.1.4. Les ressources matérielles**

Le réseau personnel joue un rôle important pour faciliter l'accès aux ressources matérielles (Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011 ; Chollet, 2005). En effet, le réseau personnel ne facilite pas seulement l'accès aux équipements de ses alters. Il oriente également l'individu vers d'autres personnes qui ne sont pas encore connues mais qui sont capables de répondre à ses besoins (Chollet, 2005).

Les ressources matérielles se présentent sous forme d'équipements, de machines, de financement, etc. (Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011). Les ressources matérielles font référence aux équipements dont va avoir besoin l'individu à un moment donné. Cet individu peut utiliser lui-même ces équipements ou bien contacter un autre individu qui va utiliser les équipements en question à sa place (Chollet, 2005).

### **2.1.5. L'accès aux conseils techniques**

Un conseil est défini comme un avis donné par un spécialiste à une autre personne, autrement dit « *une indication donnée à quelqu'un par quelqu'un d'autre pour le diriger dans sa conduite, dans ses actes ; recommandation* » (Larousse, 2023).

Partant des travaux de Chollet (2005), Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011) utilise les termes de « conseils techniques » et de « connaissances techniques » de manière interchangeable. Dans ce travail de thèse et contrairement à Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), nous n'allons pas considérer que conseils techniques et connaissances techniques sont synonymes.

**Tableau n°16 : Synthèse des ressources stratégiques**

	<b>Kanter (1983)</b>	<b>Seibert <i>et al.</i> (2001)</b>	<b>Jenssen et Koenig (2002)</b>	<b>Hoang et Antoncic (2003)</b>	<b>Chollet (2005)</b>	<b>Géraudel, Baret et Mothe (2006)</b>	<b>Géraudel (2008)</b>	<b>Rejeb-Khachlouf <i>et al.</i>,2011</b>
<b>Informations stratégiques</b>	×	×	×	×	×	×	×	×
<b>Visibilité</b>		×					×	×
<b>Conseils techniques/ Connaissances techniques</b>				×		×		×
<b>Ressources matérielles</b>	×	×	×					
<b>Motivation</b>	×		×	×				
<b>Influence sociale</b>								
<b>Résolution de problème</b>				×				

### 2.1.6. Connaissances techniques

Le réseau personnel est un moyen pour accéder à des connaissances techniques (Chollet, 2005) bien qu'un individu puisse obtenir des connaissances techniques en ayant recours à d'autres sources (*i.e.* ressources bibliographiques, base des données de la gestion des connaissances, personnes citées dans des documents). Néanmoins, Chollet (2005) souligne que le réseau personnel est le canal le plus utilisé pour obtenir des connaissances techniques. Selon cet auteur, l'accès aux connaissances techniques fait référence à la capacité de l'individu d'obtenir des données techniques, des clarifications théoriques etc. lorsqu'il en a besoin et ce à un moment bien précis.

Lorsqu'on revient aux travaux de Chollet (2005) qui considèrent qu'une connaissance technique est une donnée technique et à ceux de Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), qui considèrent qu'un conseil technique est une connaissance technique, nous remarquons qu'il existe une certaine confusion entre ces concepts. Ainsi, nous remarquons que le concept de connaissance est mal cerné et mal analysé surtout dans les études empiriques. Afin de pallier à cette limite nous proposons dans ce qui suit de revenir aux travaux qui portent sur le concept de la connaissance.

#### 2.1.6.1. Connaissances : Définition

Muzard (2012 : 1) souligne que « *chaque individu dans un groupe ad-hoc devient comme un neurone d'une organisation qui tisse une nouvelle toile « Cognitive » qui permet l'émergence de nouvelles idées et solutions en temps réel. Ces idées, s'articulent sur une nouvelle épistémologie de la connaissance* ».

Les significations du terme connaissance sont différentes selon que l'on se positionne dans une approche économique ou dans une approche managériale. Cependant, ces approches convergent vers la même idée. Elles considèrent la connaissance comme la ressource la plus stratégique pour toute entreprise (Grant, 1996). En effet, la connaissance est une croyance vraie et justifiée ; autrement dit, on connaît quelque chose si on le croit et que l'on peut justifier que c'est vrai, et si c'est vrai (Chisholm, 1982).

La connaissance est vue comme la ressource la plus importante dans la réussite d'une entreprise et plus précisément la base de l'avantage concurrentiel (Davenport et Prusak, 1998 ; Ermine *et*



al., 2012). Lungu (2019 :15) soutient cette idée en précisant que « *la connaissance devient le facteur de développement et de succès le plus important pour les entreprises* ».

Cette valorisation du concept de la connaissance nous conduit à considérer que les activités qui ont une place stratégique ne sont plus celles qui permettent de produire et de distribuer des objets (Tarondeau, 1998 ; Drucker, 1993). A titre d'exemple, depuis la fin des années 1980 jusqu'à nos jours, le Japon a obtenu un avantage concurrentiel dans les marchés de l'automobile et de l'électronique. Ce succès a été réalisé grâce à une stratégie organisationnelle basée sur la valorisation des connaissances ainsi que sur l'apprentissage. En effet, grâce au rôle fondamental de la recherche scientifique et technologique, cette expérience a poussé les autres pays notamment les États-Unis et l'Europe à remettre en cause leur stratégie initiale en accordant beaucoup plus d'importance à la connaissance (Jiménez Candia, 2005). De ce fait, l'importance de la connaissance est due principalement à sa forte contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise et à la difficulté de son transfert d'un contexte à un autre (Grant, 1996).

Dans un environnement dynamique et compétitif, la connaissance est un élément de survie de l'organisation (Lenart-Gansinieć, 2019). Pour comprendre le concept de connaissance et éviter toute confusion possible avec certains concepts apparentés, nous allons nous pencher sur les notions de donnée, information, connaissance et compétence.

Plusieurs chercheurs font référence aux concepts d'information et de compétence pour expliquer la connaissance. En effet, Nonaka (1994 : 15) précise que la connaissance « *se crée et s'organise par le flux même de l'information, ancrée sur l'engagement et les croyances de son propriétaire* »<sup>56</sup>. Toutefois Tsoukas et Vladimirou (2001 : 979) considèrent la connaissance comme « *la capacité individuelle à faire des distinctions dans un domaine d'action collectif basé sur une appréciation du contexte ou de la théorie, ou les deux* »<sup>57</sup>.

En outre, la conceptualisation de la connaissance est présentée à travers deux approches (Schneider, 2007 ; Chiva et Alegre, 2005). La première approche considère que la connaissance

---

<sup>56</sup> Traduction personnelle « *Knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored on the commitment and beliefs of its holder* », (Nonaka, 1994 : 15)

<sup>57</sup> « *Knowledge is the individual ability to draw distinctions within a collective domain of action based on an appreciation of context or theory, or both* », (Tsoukas et Vladimirou, 2001 : 979).

est une représentation mentale que les individus ont ou possèdent. La deuxième approche présente la connaissance comme une interaction sociale qui contient des processus de création et de construction.

Dans ce travail de recherche, nous allons opter pour la deuxième approche de la conceptualisation de la connaissance. Nous allons, par conséquent, considérer la connaissance comme une interaction sociale basée sur la présence de l'autre et pas seulement sur l'individu en question. Ainsi, nous allons considérer que la dynamique de la création des connaissances s'établit principalement à travers un réseau social.

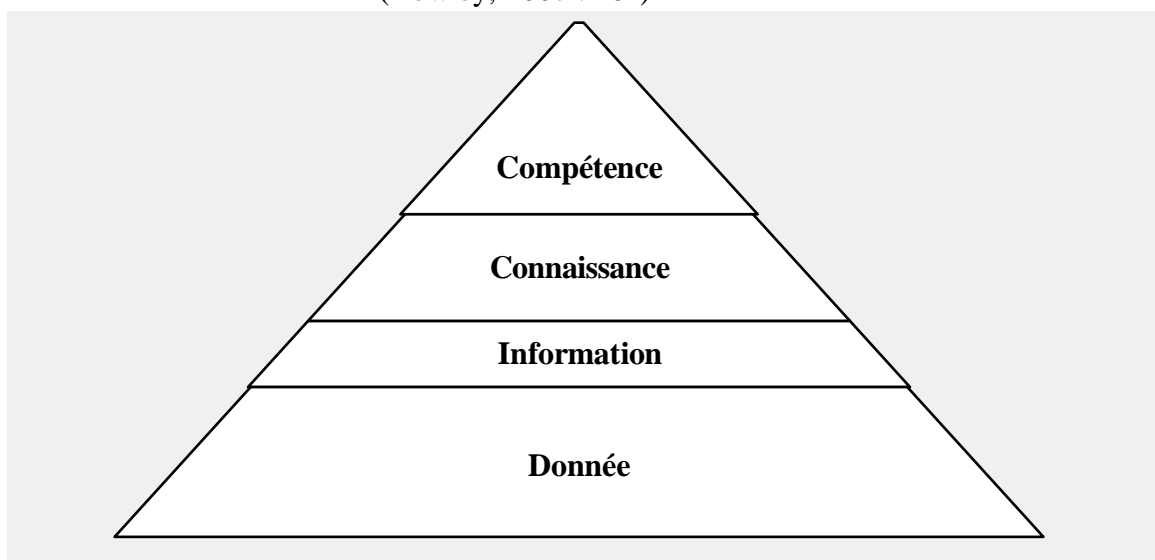
### **2.1.6.2. Donnée, information, connaissance et compétence : Quelles différences ?**

La connaissance est un concept particulier qui nécessite d'être distingué de certains concepts apparentés. De ce fait, de nombreux chercheurs (Bruneau et Pujos, 1992 ; Wilson, 2002) considèrent qu'il est fondamental de distinguer les concepts de donnée, d'information, de connaissance et de compétence.

Le modèle DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) regroupe quatre notions : information, donnée, connaissance et compétence. Ces quatre notions sont généralement représentées sous la forme d'une pyramide, le niveau le plus bas étant réservé aux données et le plus élevé à la compétence (voir Figure n°11).

**Figure n°11 : Le Modèle DIKW sous sa forme pyramidale**

(Rowley, 2007 : 164)



La donnée constitue un élément de la réalité qui n'a pas de valeur si elle n'est pas intégrée dans un contexte bien défini. Pour Weppe (2009 : 52), les données sont « *des symboles qui représentent les propriétés des objets, des événements et de leur environnement* ». Ermine et al. (2012 : 8) quant à eux définissent la donnée comme « *la perception de la réalité par les sens qui peut être étendue par des observations faites par des machines* ». Les données comprennent par conséquent des figures et des caractéristiques tirées de l'observation et de l'expérience qui sont souvent considérées comme une matière première pour la prise de décision (Torabi et al., 2016).

Le passage de la donnée à l'information se fait par la signification accordée à la donnée (Colletis et al., 2020). Pesqueux (2005 : 9) considère l'information comme « *une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens* ». L'information est par conséquent définie comme une représentation significative.

Une fois l'information analysée, traitée et intégrée dans un contexte bien déterminé, elle devient de la connaissance (Torabi et al., 2016). Il est difficile de cerner cette notion à cause de l'ambiguïté des liens qui existe entre ces notions proches à savoir donnée, information et compétence (Tsoukas et Vladimirou, 2001).

Les définitions relatives au concept de connaissance sont beaucoup plus riches et complexes que celles relatives aux concepts de donnée ou information (Ermine, 2012). Selon Alvesson et Kärreman (2001), la connaissance se caractérise par cinq problèmes majeurs : l'incohérence ontologique, l'imprécision, la largeur (vide conceptuel), la tension entre sa perception comme objet et l'évidence de sa subjectivité et enfin son fonctionnalisme (Gourlay, 2006).

Enfin, une fois la connaissance produite et mise en action, elle devient de la compétence. Labrousse (2004) définit la compétence comme la capacité de gérer les connaissances et les ressources pour réaliser une activité bien déterminée et pour atteindre un objectif. Pour Beyou (2003 : 34), la compétence est définie comme « *la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie* ».

### **2.1.6.3. Les différents types de connaissance : une exploration détaillée du concept de connaissance**

Afin de cerner le concept de connaissance, il est important de se pencher sur les deux types de connaissance. En effet, il est difficile, aujourd'hui, de trouver un travail de recherche sur la

connaissance qui n'évoque pas les notions de connaissances explicites et de connaissances tacites (Barcelo-Valenzuela, 2016 ; Lungu, 2019 ; Tsoukas, 2003).

La distinction entre connaissances explicites et connaissances tacites a été initiée par Polanyi (1966) (voir Tableau n°17). En s'appuyant sur les travaux de Polanyi (1966), Nonaka et Takeuchi proposent la théorie de création des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le terme implicite est défini comme le fait d'exprimer quelque chose indirectement ou de manière tacite (Ait-Ameur *et al.*, 2016). Polanyi (1966 : 4) souligne que « *nous savons toujours plus que nous en pouvons dire* »<sup>58</sup> en précisant que, cette forme de connaissance est difficilement communicable. Selon Lungu (2019 : 53) la connaissance tacite « *est la véritable richesse cognitive de l'entreprise, ce que nous appelons actif stratégique* ». Pour Lin (2007) les connaissances tacites regroupent l'expérience, les opinions et les conseils personnels. Les connaissances tacites regroupent le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Cook et Brown, 1999 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Toutefois, Inkpen et Dinur (1998) proposent une définition qui met en lumière les quatre principales caractéristiques liées aux connaissances tacites : leur caractère personnel, implicite, difficile à formaliser et pertinente opérationnellement. En effet, les connaissances tacites sont les connaissances personnelles des individus. Ces connaissances sont développées grâce à un apprentissage implicite sous forme de routines. Elles peuvent par la suite être impliquées dans l'action. Par ailleurs, ces connaissances sont difficiles à formaliser de manière explicite. De ce fait, ces connaissances ne peuvent pas être communiquées par le langage et leur transformation en connaissances explicites présente un défi majeur (Nonaka et Takeuchi, 1995). Enfin, la dernière caractéristique est la pertinence organisationnelle de ces connaissances qui résulte principalement de l'apprentissage personnel. Selon Foray (2018), les connaissances tacites sont des connaissances pratiques et des connaissances basées sur l'expériences.

De manière générale, le terme explicite signifie clair et direct (Ait-Ameur *et al.*, 2016). Les connaissances explicites sont des connaissances qui peuvent être codifiées et consultées en utilisant un langage formel et une documentation écrite (Winter, 1987). Cette forme de connaissance se constitue indépendamment des individus. Ainsi, ces connaissances se matérialisent par des mots, des figures et des chiffres. Elles sont partagées sous forme de normes standards ou de données (Anand *et al.*, 2010), de documents, archives et dossiers (Lungu, 2019).

---

<sup>58</sup> Traduction personnelle: « *We can know more that we can tell* » (Polanyi, 1966 : 4).

Ainsi, les connaissances explicites se trouvent principalement dans les livres, les systèmes d'information internes ou encore dans d'autres documents organisationnels (Torabi *et al.*, 2016). Contrairement à la forme tacite, les connaissances explicites sont facilement transférables parce qu'elles sont intégrées dans des procédures normalisées (Nelson et Winter, 1982).

**Tableau n°17 : Distinction entre connaissance tacite et explicite.**

(Nonaka et Takeuchi, 1995 : 61)

<b>Connaissance tacite</b> (subjective)	<b>Connaissance explicite</b> (objective)
Connaissance de l'expérience (corps)	Connaissance de la rationalité (esprit)
Connaissance simultanée (ici et maintenant)	Connaissance séquentielle (ici et là)
Connaissances analogiques (pratique)	Connaissances numériques (théorie)

#### **2.1.6.4. La création des connaissances selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995)**

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) (voir Figure n°12) est basé sur une étude menée sur des entreprises japonaises (Honda, Matsushita, etc.). Ces entreprises ont effectué des innovations pour lancer de nouveaux produits sur le marché. D'après Nonaka et Takeuchi (1995), ce modèle générique de la création de connaissances organisationnelles peut être généralisé. Cette idée reste toutefois discutable. En effet, il est difficile de garantir la réussite de cette recherche en dehors de son champ d'étude c'est-à-dire le Japon.

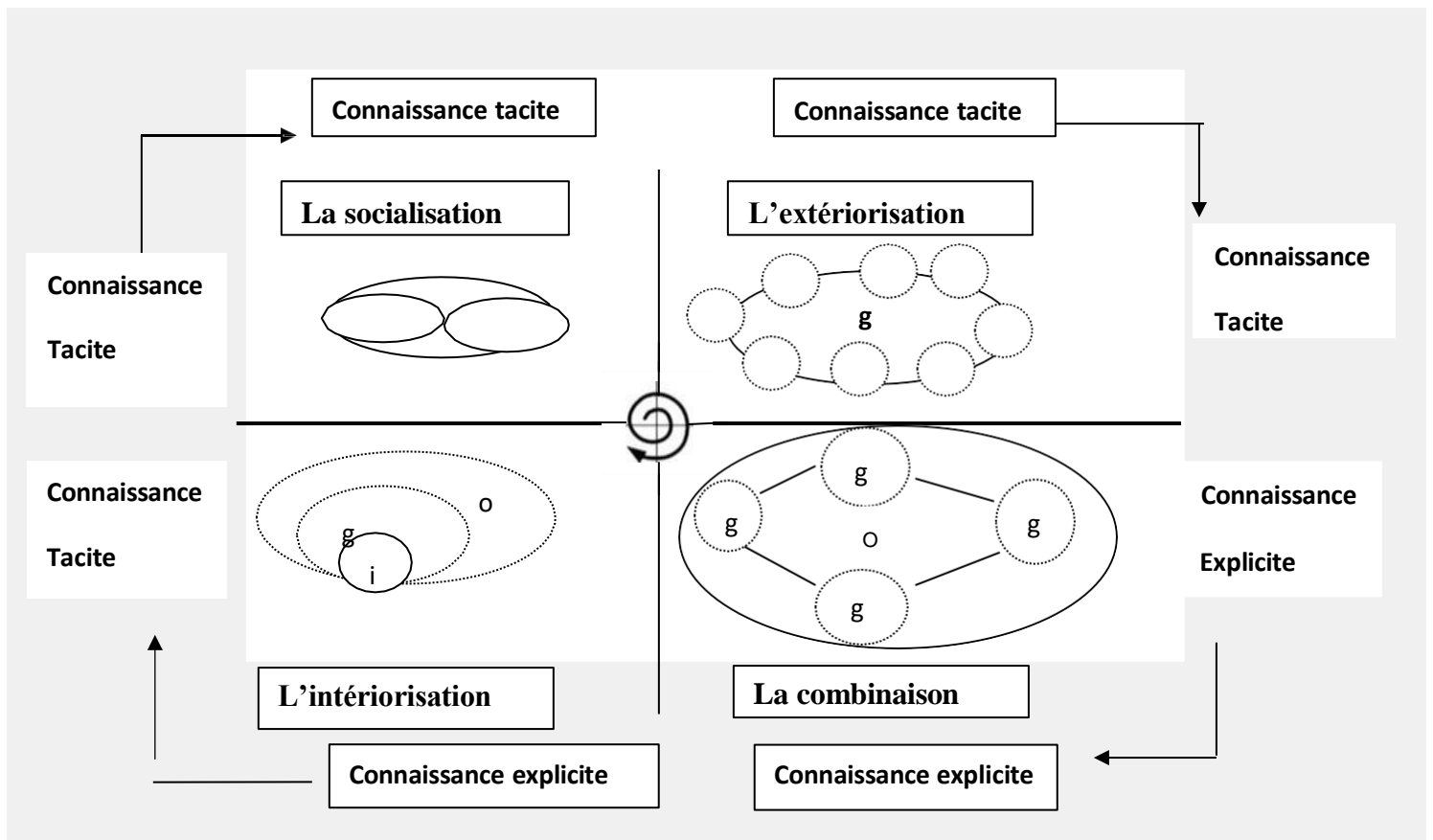
Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) repose sur deux principales dimensions : la dimension ontologique de la création des connaissances et la dimension épistémologique de la création des connaissances. La dimension ontologique de la création des connaissances, explique le passage de l'individuel à l'organisationnel. Elle valorise l'individu qui est à l'origine de toute création de connaissances. Ainsi, le rôle de l'organisation se limite à créer un contexte favorable pour partager les connaissances. La dimension épistémologique de la création de connaissances, inspirée, quant à elle, des travaux de Polanyi (1966) s'intéressent à la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la création de connaissances prend la forme d'une spirale infinie. Cette spirale met en avant les interactions entre quatre modes de conversion des connaissances : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation. La

socialisation organisationnelle est le processus de transmission d'une connaissance tacite vers une connaissance tacite. Ces connaissances sont partagées à travers des modèles mentaux ou bien des compétences techniques. Il s'agit d'un transfert à travers l'observation et la pratique. Il faut noter que ces connaissances ne peuvent pas être partagées avec l'ensemble de la collectivité au sein de l'entreprise. L'extériorisation est le processus d'articulation des connaissances tacites en connaissances explicites. Elle se manifeste sous forme de métaphores, concepts, hypothèses ou modèles. Généralement, la modélisation d'un concept passe par le dialogue et l'échange entre individus. La combinaison est le processus de création des connaissances tacites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites. Ces connaissances sont acquises à travers les documents, les réunions, les formations et les communications téléphoniques. Enfin, l'intériorisation est le processus par lequel la conversion des connaissances explicites aboutit à des connaissances tacites. Ces connaissances se manifestent essentiellement sous forme de savoir, savoir-faire ou représentations mentales partagées (Nonaka et Takeuchi, 1995).

**Figure n°12 : Modèle ISEC de Nonaka et Takeuchi (1995)**

(Nonaka et Takeuchi, 1995 : 57)



Nous pouvons conclure qu'il existe des connaissances tacites et des connaissances explicites. Une complémentarité entre ces deux formes de connaissances doit être distinguée (Baumard et Starbuck, 2005).

Au-delà de la nature épistémologique de la connaissance (Zack, 1999 ; Spender, 1996 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Nonaka, 1988), Nonaka et Takeuchi (1995) distinguent trois types de connaissances en se référant à la dimension ontologique : les connaissances individuelles, les connaissances collectives et les connaissances organisationnelles. Cette classification repose sur le fait que les connaissances peuvent être partagées par les membres d'une organisation.

**Les connaissances individuelles** sont « *un ensemble de croyances détenues par un individu quant aux relations causales entre les phénomènes* »<sup>59</sup> (Thomas *et al.*, 1996 : 9). Nonaka et Takeuchi (1995) précisent que l'individu est un acteur principal dans la création des connaissances. Grant (1996) montre l'importance des connaissances individuelles au sein de l'entreprise en soulignant que « *les entreprises existent en tant qu'institution de production de biens et de services car elles peuvent créer les conditions dans lesquelles plusieurs personnes peuvent intégrer leurs connaissances spécialisées* »<sup>60</sup> (Grant, 1996 : 112).

**Les connaissances collectives** sont les connaissances des groupes de travail. Elles sont principalement stockées dans des règles et des procédures organisationnelles. Prévot (2007 : 5) définit la connaissance collective comme « *une connaissance sociale qui n'a pas nécessairement de contenant, mais qui s'expriment par exemple à travers de réseaux. Ce sont les connaissances qui se développent en parallèle de la structure formelle* ». Selon Latour (1989), le partage des connaissances entre les individus contribue à la création de la connaissance collective. De son côté Gergen, (1991) constate que les connaissances ne sont pas enracinées dans l'individu mais plutôt créées par la collectivité.

**Les connaissances organisationnelles** quant à elles sont un ensemble de croyances partagées par l'organisation (Tarondeau, 1998). Le transfert et l'élaboration de ces connaissances ne s'établissent que grâce aux interactions sociales (Weick et Roberts, 1993). Pour Nonaka et

---

<sup>59</sup> Traduction personnelle : « *Set of beliefs held by an individual about causal relationships among phenomena* » (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 : 9).

<sup>60</sup> Traduction personnelle : « *Firms exist as an institution for producing goods and services because they can create conditions under which multiple individuals can integrate their specialist knowledge* » (Grant, 1996b : 112).

Takeuchi (1995), la création des connaissances organisationnelles est présentée sous forme de processus qui met en valeur les connaissances individuelles.

En outre, les interactions qui existent entre les connaissances tacites et explicites ainsi que les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles sont à la base de toute création de connaissances (El moustafid, 2014). Notons que la distinction entre connaissance individuelle et connaissance collective a été développée par Nonaka (1991, 1994) puis par Hedlund (1994). Ceux deux auteurs intègrent le niveau inter-organisationnel du transfert des connaissances. Tout d'abord, ils distinguent les connaissances tacites qui sont des connaissances non communicables (Polanyi, 1962), des connaissances articulées qui se présentent sous forme de documents. Puis, ils distinguent les différents niveaux de transfert des connaissances à savoir l'individu, le groupe, l'organisation et l'inter-organisationnel (clients, fournisseurs, concurrents) (voir Tableau n°18).

**Tableau n°18 : Un modèle de catégories de connaissances et de processus de transformation : type de connaissances**

( Hedlund et Nonaka, 1993 ; Hedlund 1994 : 75)

	<b>Individuel</b>	<b>Groupe</b>	<b>Organisationnel</b>	<b>Interorganisationnel</b>
<b>Connaissances articulées / Information Cognitif Compétences Incarné</b>	Knowing calculus Connaître le calcul	Cercles de qualité Analyse documentée de la performance	Organigramme	Brevets des fournisseurs et pratiques documentées
<b>Connaissance tacite/ Information Cognitif Compétences Incarné</b>	Interculturel Capacités de négociation	Coordination d'équipe en Travail complexe	Culture d'entreprise	Attitudes des clients vis-à-vis des produits et des attentes

Après avoir passé en revue les différentes ressources obtenues grâce au réseau personnel, dans ce qui suit nous allons tenter de faire le lien entre les différentes dimensions d'un réseau personnel et les différentes ressources obtenues grâce au réseau. Ce passage est important pour pouvoir comprendre la meilleure configuration d'un réseau qui favorise l'accès aux ressources.



## 2.2. Dimensions du réseau personnel et accès aux ressources : Quel liens ?

### 2.2.1. Structure du réseau et accès aux ressources

La taille du réseau personnel joue un rôle très important dans l'accès aux ressources stratégiques (Rejeb Khachlouf *et al.*, 2011). Autrement dit, l'individu qui possède un réseau large est plus susceptible de bénéficier de ressources stratégiques. McFadyen et Cannella (2004) considèrent qu'un réseau de taille importante fait référence à un nombre important de personnes avec lesquels l'individu interagit.

Ce constat est appuyé par Tang, Mu et Mac Lachlan (2010) qui se sont intéressés aux réseaux intra-organisationnel et par Hite *et al.* (2006) qui se sont focalisés sur le réseau de relations externes des chefs d'établissement. Selon Rejeb Khachlouf *et al.* (2011 : 210), « *les membres qui possèdent de nombreux liens personnels avec d'autres membres de leur consortium peuvent se procurer plus d'opportunités pour eux-mêmes ainsi que pour leurs firmes et ce, en accédant à d'importantes ressources intellectuelles (informations stratégiques et conseils techniques) et émotionnelles (motivation)* ».

Ainsi, Rejeb Khachlouf *et al.* (2011) soulignent que la taille du réseau est susceptible de favoriser l'accès à des ressources bien précises telles que les informations financières, les informations sur les clients et à la motivation. Généralement, les individus qui ont un réseau personnel de grande taille vont bénéficier d'un soutien moral et vont avoir tendance à être informés en avance de toutes les informations qui concernent les finances et les clients. De son côté, Greve (1995) précise qu'un individu qui possède un réseau personnel contenant un nombre élevé de contacts va augmenter ses chances de bénéficier d'informations diversifiées.

Par ailleurs, dans le cadre des relations que l'entreprise entretient avec son environnement, Bouty (2000) soutient que l'entreprise qui possède de nombreux partenaires va avoir tendance à avoir une quantité importante d'informations.

Greve (1995) a valorisé l'importance d'un réseau dense en précisant qu'il favorise une diffusion rapide des informations entre les différents membres. D'autre part, Burt (2001) souligne que plus le nombre de connexions entre les membres est grand, plus la communication et les échanges d'informations sont facilités. Grâce à cette communication fluide, les membres sont en mesure de mieux apprécier les ressources

Pour Coleman (1988 ; 1990), les membres d'un réseau dense vont avoir tendance à collaborer de manière continue les uns avec les autres. Par ailleurs, l'aide qu'un individu va procurer aux autres peut améliorer sa réputation. A l'inverse, si un membre refuse d'aider un autre membre, il sera mal vu par son réseau et au fil du temps sa réputation en pâtira.

Par ailleurs, Reagans et McEvily (2003) précisent que dans un réseau dense les acteurs sont incités à adopter des comportements coopératifs afin de maintenir de bonnes relations avec les membres du réseau. Par ailleurs, lorsque l'information circule rapidement, les individus deviennent davantage conscients des répercussions de leurs actions, ce qui les incite à éviter les comportements opportunistes. Enfin, la rapidité de la diffusion de l'information favorise la confiance, la collaboration et la génération de ressources stratégiques, qui peuvent être bénéfiques pour l'ensemble du réseau.

Reagans et Zuckerman (2001) souligne que la profusion des informations au sein d'un réseau dense contribue à valoriser les connaissances qui circulent entre les différents membres. Ainsi, Eriksson et Sharma (2003) suggèrent une corrélation positive entre la redondance des liens et l'assimilation des connaissances par les individus. Selon ces auteurs, la présence de liens redondants s'avère bénéfique pour la compréhension et l'assimilation des connaissances. En effet, en ayant des liens multiples, les individus ont plus d'opportunités d'interagir avec différents membres du réseau, ce qui va favoriser l'échange et la circulation des connaissances.

Cependant, d'autres travaux (Granovetter, 1982 ; Rogers, 1983) ont souligné le rôle crucial des réseaux faiblement denses. De tels réseaux constituent un terrain favorable à l'exploration de nouvelles idées et à la recherche de solutions créatives aux problèmes individuels. Dans de tels réseaux, les membres ont plus de chances de découvrir de nouvelles solutions à leurs problèmes grâce aux expériences partagées par les autres membres et aux idées novatrices qu'ils ont générées.

Burt (1992) souligne les avantages associés à l'absence de relations entre deux individus, ainsi qu'à la présence de plusieurs trous dans un réseau. En effet, un réseau riche en trous structurels fournit à l'individu plusieurs avantages : des informations uniques et rapides, un pouvoir de négociation et un niveau de contrôle important sur les ressources, et enfin un niveau de visibilité élevé qui donne des opportunités qui touchent la carrière. Ainsi, un réseau caractérisé par des trous structurels est en mesure non seulement de dispenser des informations mais aussi de bénéficier d'une position privilégiée pour recevoir les informations en premier lieu. Cela découle de la nature sélective de ses connexions. Or, la capacité à obtenir rapidement des

informations facilite la prise de décision et favorise le contrôle des opportunités les plus lucratives.

Afin d'analyser la structure du réseau personnel des ingénieurs et l'accès aux ressources, Chollet (2005) mobilise la notion de la non-redondance structurale. La non-redondance structurale est définie comme « *la propriété d'un réseau personnel donnant accès à des groupes d'individus déconnectés les uns des autres* » (Chollet, 2005 : 216). Chollet (2005) suggère que les résultats de son étude portant sur la dimension structurelle « *est l'une des rares, à montrer empiriquement l'existence de l'effet bénéfique que Burt décrit, suivant lequel la non redondance structurale élevée favorise la diffusion d'informations positives sur ego (se traduisant par la visibilité)* » (Chollet, 2005 : 384). Selon cet auteur, la non redondance structurale du réseau personnel a un impact sur la visibilité. Autrement dit, l'augmentation de la non-redondance structurale du réseau personnel va certainement entraîner l'augmentation du niveau de visibilité. Geraudel (2008) appuie cette idée en précisant qu'un réseau non redondant structurellement (ayant de nombreux trous structuraux) est avantageux en termes de visibilité de l'entreprise. Cependant, il ne l'est pas forcément pour l'acquisition d'informations stratégiques sur les marchés. En d'autres termes, le fait d'avoir des contacts qui ne se connaissent pas les uns les autres favorise la recommandation de l'entreprise de l'ego (Burt, 1992 ; 2005).

En d'autres termes, avoir des contacts qui ne sont pas mutuellement connectés facilite la recommandation personnelle de l'individu par lui-même. En effet, si quelqu'un a des contacts diversifiés qui ne se connaissent pas les uns les autres, cette personne peut profiter de cette situation pour recommander l'entreprise à ces contacts sans qu'ils aient de préjugés ou de liens préexistants. Cela peut potentiellement aider à promouvoir l'entreprise de manière plus neutre et étendue.

### **2.2.2. Contenu des liens et accès aux ressources**

Marsden et Campbell (1984) considèrent que la proximité émotionnelle est l'indicateur de la force du lien le plus fiable. Dans une contribution théorique sur les liens sociaux entre les organisations et plus précisément entre des hôtels situés à Sydney, Ingram et Roberts (2000) démontrent que la cohésion entre un réseau de gestionnaires concurrents (qui sont amis) favorise la performance. La performance est générée grâce à l'augmentation des interactions et des collaborations, à l'augmentation des normes et des réglementations concurrentielles et enfin à l'augmentation considérable des informations qui circulent entre les acteurs. Selon Ingram et Roberts (2000), il existe une relation importante entre trois notions : l'amitié, la concurrence et

la performance organisationnelle. De ce fait, la sphère économique et la sphère sociale sont fortement liées.

Les liens faibles (*i.e.* qui font référence à des relations entre des personnes qui ne sont pas forcément proches) peuvent aider un individu à trouver un nouvel emploi ou encore à obtenir une promotion. Il s'agit en effet de relations plus distantes qui peuvent être des sources d'opportunités. Les liens forts quant à eux (*i.e.* qui font référence à des relations entre des personnes très proches, amis et famille) peuvent être utiles lors de l'intégration de l'individu dans un nouveau poste (McGuire et Bielby, 2016). De leur côté, Blyler et Coff (2003) considèrent que les liens faibles favorisent la création de ressources.

Un réseau personnel caractérisé par des liens faibles entre ses membres impacte négativement l'accès aux informations stratégiques (Chollet, 2006). Les informations stratégiques circulent davantage dans un réseau personnel caractérisé par des liens forts. Ces liens forts sont basés principalement sur la confiance. Ainsi, les liens forts favorisent l'échange des informations et la coopération (Krackhardt, 1992). Pour Barnir et Smith (2002), les liens forts permettent de faire passer des informations très rapidement entre les individus. Selon Jenssen et Koenig (2002), les liens forts sont des canaux d'information importants ; par contre, les liens faibles vont permettre l'accès à des financements.

Pour Granovetter (1973), les liens faibles ont un rôle important dans la transmission d'informations. En effet, lorsqu'on parle de liens faibles on parle souvent de flux d'informations non redondantes qui apporte une valeur sûre à l'individu. Les liens faibles sont avantageux par rapport aux liens forts lorsqu'on cherche à accéder à de nouvelles informations (Granovetter, 1973). Selon Chollet (2005), plus les liens sont faibles au sein d'un réseau personnel, plus l'accès aux informations stratégiques est faible, autrement dit les liens faibles ont un effet négatif sur l'accès aux informations stratégiques. Ce constat souligne l'importance de la force des liens pour accéder aux informations stratégiques.

De leur côté, Mizruchi et Stearns (2001) constatent que les liens forts favorisent l'accès aux conseils donnés par les membres de leur réseau. Prenons le cas des banquiers qui ont généralement recours à leurs collègues avec lesquels ils ont des liens forts pour bénéficier de leurs conseils et de leur soutien dans le cas d'une situation incertaine.

Par ailleurs, selon Granovetter (1982), l'attachement émotionnel dans un réseau peut fournir une motivation pour se soutenir et s'aider mutuellement. Plusieurs raisons expliquent cette

motivation : les raisons sociales qui sont principalement l'envie d'échanger (Granovetter, 1973) et les raisons psychologiques qui s'expliquent par le souhait de construire et garder des relations saines et équilibrées (Heider, 1958).

McGuire et Bielby (2016) ont analysé la force des liens et les ressources sociales tout en valorisant le type de soutien. Les auteurs concluent à partir de cette étude que les liens forts impactent généralement trois dimensions du soutien : un soutien conférant de l'influence, un soutien pour la réalisation des tâches et un soutien social (McGuire et Bielby, 2016). Les liens forts n'agissent pas de manière similaire avec ces dimensions du soutien. Ces liens forts ont plus d'impact sur le soutien social et sur le soutien conférant de l'influence. Par contre, ils ont un effet réduit sur le soutien pour l'accomplissement des tâches.

Pour pouvoir comprendre le fonctionnement informel de l'entreprise, les employés ont vraiment besoin de recevoir des informations redondantes, surtout en l'absence de règles internes claires (McGuire et Bielby, 2016). L'ambiguïté qui résulte de la défaillance au niveau de la structure informelle de l'entreprise pousse également les employés à se diriger vers leurs liens forts en qui ils ont confiance (Chan, 2009).

Pour Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), la fréquence des liens et la distance émotionnelle entre l'individu et les membres de son réseau personnel sont les deux indicateurs qui permettent d'analyser l'intensité des liens ainsi que les ressources accessibles. Ces auteurs montrent que les ressources stratégiques sont souvent partagées entre les individus qui ont un lien faible entre eux. Cependant, l'apport de l'intensité des liens sur l'accès aux ressources diffère d'un indicateur à un autre. En effet, la distance émotionnelle n'a aucun lien avec les ressources stratégiques alors que, la fréquence des liens a un lien important avec toutes les ressources stratégiques hormis avec une seule ressource, les conseils techniques.

Dans une étude portant sur des employés, Levin et Cross (2004) montrent l'existence d'une relation entre les liens forts et l'acquisition de connaissances utiles à travers la confiance basée sur la compétence et la bienveillance. Ils suggèrent également que la confiance basée sur la compétence favorise la réception des connaissances tacites. Bouty (2000) souligne que les liens faibles sont importants notamment lorsqu'on aborde le processus d'acquisition de ressources intangibles en particulier celles de nature intellectuelle.

### 2.2.3. Attributs des alters du réseau et accès aux ressources

Kraatz (1998) soulignent que l'hétérogénéité du réseau d'un individu permet à ce dernier d'avoir accès à plusieurs types d'informations et influence par-là même sa capacité à détecter et à réagir rapidement aux menaces de son environnement. De leur côté Rodan et Galunic (2004) précisent que l'hétérogénéité des connaissances techniques autrement dit lorsque les membres d'un réseau possèdent des connaissances techniques variées et diversifiées, cela agit positivement sur la performance et l'innovation des managers.

Par ailleurs, Subramoney (2006) souligne que les conseils techniques sont généralement échangés entre des personnes appartenant à des groupes similaires. Cet auteur précise à titre d'exemple que les managers qui ont des objectifs stratégiques similaires ont tendance à recevoir des conseils techniques de la part de managers qui ont un background professionnel équivalent.

Dans ses travaux, Chollet (2005) s'est intéressé à la non-redondance des attributs du réseau personnel des ingénieurs. Ce type de non redondance est défini comme « *la propriété d'un réseau personnel donnant accès à des individus présentant des attributs différents les uns des autres* » (Chollet, 2005 : 216). Quatre formes de non redondance en termes d'attributs sont distinguées : la non redondance organisationnelle, la non-redondance hiérarchique, la non redondance technique et la non-redondance géographique (Chollet, 2005). Chollet (2005) a pu constater l'apport important de la non redondance organisationnelle sur l'accès aux informations stratégiques. Il conclut également que la non redondance hiérarchique favorise la visibilité ainsi que l'accès aux connaissances techniques non routinières. Cependant, la non redondance technique a un impact négatif sur l'accès aux information stratégique et la visibilité. Bien qu'il soit plus avantageux pour l'organisation que son personnel dispose d'un réseau personnel techniquement similaire, Chollet (2006) montre que l'individu n'a pas intérêt à avoir un réseau personnel qui dispose de connaissances similaires.

Selon Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), il n'y a pas de relations entre l'étendue des liens mesurée par la similarité des domaines d'expertise des membres de réseau et l'accès aux ressources stratégiques. Ainsi, la similarité des connaissances entre l'ego et ses alters a un lien faible avec l'accès aux ressources stratégiques étudiées.

### 2.3. Réseau personnel et socialisation organisationnelle : Quelle relation ?

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons à l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues. Malgré l'importance de l'intégration des nouvelles recrues, celle-ci est souvent occultée par les entreprises. Nous cherchons, par ailleurs, à comprendre en profondeur comment réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration. A notre connaissance, l'approche relationnelle n'a pas fait l'objet de nombreuses études. Seules les sources internes ont été étudiées par de nombreux chercheurs

Ainsi, Sherman *et al.* (1986) soulignent que l'analyse des réseaux est utile pour étudier les relations entre les acteurs au sein de l'organisation et pour valoriser le rôle des liens informels lors de la socialisation organisationnelle. Sherman *et al.* (1986) ont mené une étude sur 44 églises protestantes afin d'analyser l'effet de quatre types de réseau (*i.e* réseaux basés sur le flux d'informations, l'affect, l'activité d'influence et le service) sur les connaissances, le désir de croissance, le développement personnel, les taux de fréquentation et la sensibilisation. Les résultats obtenus montrent que les caractéristiques d'un réseau affectent la performance de la socialisation organisationnelle. Ainsi, les réseaux informels impactent le déroulement de la socialisation organisationnelle lorsque ces réseaux sont basés principalement sur les flux d'information.

Considérant que l'approche relationnelle peut permettre une meilleure compréhension de la socialisation organisationnelle, Morrison (2002) a étudié la relation entre le réseau social et la socialisation d'une nouvelle recrue. Il a mené une étude sur 154 nouveaux auditeurs et a, ainsi, pu identifier deux types de réseaux : le réseau d'information et le réseau d'amitié. Morrison s'est focalisé sur les différentes dimensions de ces deux types réseaux. Selon Morrison (2002), la structure des relations est d'une importance capitale dans la socialisation des nouvelles recrues. Il ressort de cette recherche, qu'il est fondamental de savoir si la nouvelle recrue a de nombreuses relations ou non. Par ailleurs, Morrison (2002) s'interroge sur ce qui contribue davantage à la socialisation de la nouvelle recrue : des relations denses ou dispersées ou des relations qui travaillent dans des domaines techniques différents ou dans les mêmes domaines (Morrison, 2002).

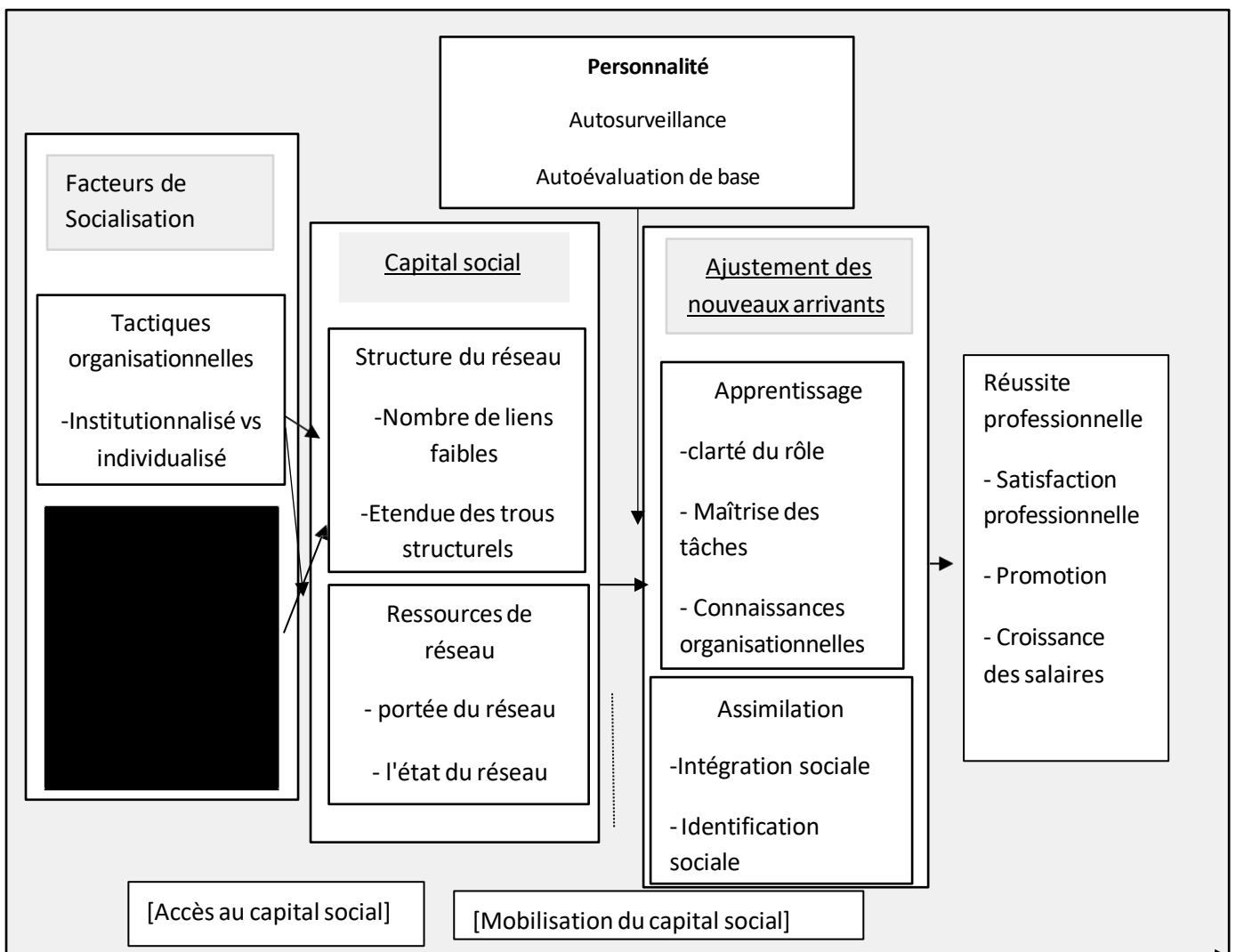
Dans une étude focalisée sur les dynamiques des réseaux personnels et le processus de socialisation, Bidart (2008 : 562) considère que le réseau personnel n'est pas présenté comme « *un simple réservoir d'aide, mais plutôt comme un entourage susceptible d'influer sur le*

parcours de vie d'une personne, d'intervenir sur sa socialisation en proposant des options et des potentialités diversifiées ».

Par ailleurs, Fang *et al* (2011) valorisent l'association entre le capital social et la socialisation organisationnelle en précisant que pour être bien socialisées, les nouvelles recrues doivent accéder aux ressources que possèdent leurs relations. Fang *et al.* (2011) analysent le processus de socialisation organisationnelle en élaborant un modèle intégrant le capital social. Ce modèle est composé de cinq blocs : les facteurs de socialisation, le capital social, la personnalité, l'ajustement des nouveaux arrivants et la réussite professionnelle. Le modèle souligne le rôle de deux facteurs de socialisation organisationnelle à savoir les tactiques organisationnelles et la proactivité de la nouvelle recrue pour faciliter l'accès des nouvelles recrues au capital social. Ainsi, il met en relief le rôle de la mobilisation du capital social pour l'adaptation des nouvelles recrues et la réussite professionnelle. (voir Figure n°13).

**Figure n°13 : Un modèle de capital social du processus de socialisation organisationnelle**

(Fang *et al.*, 2011 : 129)





Dans son étude sur les réseaux et la socialisation organisationnelle, Hatmaker (2015) a développé un modèle similaire au modèle de Fang *et al.* (2011). Hatmaker (2015) souligne la structure et les caractéristiques du réseau des nouvelles recrues appartenant au secteur public. L'objectif de cette étude est de savoir comment les relations entretenues avec les nouvelles recrues forment des réseaux sociaux et comment ces réseaux sociaux sont capables de fournir à la nouvelle recrue un soutien et un accès aux ressources qui peuvent influencer les résultats de sa socialisation organisationnelle. Ce processus se produit dans le contexte de la construction de l'identité d'une nouvelle recrue. En effet, la nouvelle recrue s'adapte à son nouveau poste et construit sa propre identité du secteur public tout en modifiant son réseau en fonction de son niveau d'apprentissage et d'expériences (Hatmaker, 2015).

Yuan *et al.* (2020) montrent l'importance des liens d'amitié pour les nouvelles recrues qui travaillent dans des équipes. Ainsi, selon ces auteurs « *les nouveaux arrivants dont les coéquipiers proches sont influents au sein de l'équipe (c'est-à-dire au centre du réseau d'amitié) peuvent s'en tirer mieux que ceux dont les coéquipiers proches sont moins bien connectés* »<sup>61</sup> (Yuan *et al.*, 2020 : 593). Autrement dit, la centralité d'amitié entre les coéquipiers proches est importante pour que les nouvelles recrues puissent avoir une position centrale dans le réseau d'amitié à l'intérieur de l'équipe.

## **Conclusion**

Les réseaux sociaux revêtent une importance cruciale pour les organisations car ils permettent de mieux comprendre les dynamiques sociales, les interactions entre les individus et les structures relationnelles qui influencent les décisions et les performances collectives. Dans ce travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur un type particulier de réseau à savoir le réseau personnel. Les réseaux personnels sont devenus un pilier essentiel dans les recherches en management et un outil précieux pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur efficacité, leur productivité et leur capacité d'innovation dans un monde en constante évolution.

---

<sup>61</sup> Traduction personnelle : « Newcomers whose close teammates are influential within the team (i.e., central in the friendship network) may fare better than those whose close teammates are less well connected » (Yuan *et al.*, 2020 : 593)

Nous avons mené une revue exhaustive de la littérature sur le concept de réseau personnel. Pour ce faire, trois théories ont été développées : la théorie des trous structuraux, la théorie de la force des liens faibles et la théorie des ressources sociales. Nous avons mis en lumière les trois dimensions du réseau personnel suivantes : la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alter. La structure du réseau englobe à la fois sa taille et sa densité. La taille du réseau réfère au nombre de personnes avec lesquelles un individu est en relation, tandis que la densité concerne les relations entre les membres d'un réseau donné. Le contenu des liens renvoie généralement à la proximité émotionnelle, englobant à la fois des liens faibles et forts. Enfin, les attributs des alter font référence aux caractéristiques des membres du réseau personnel, telles que l'appartenance à la même organisation, la similitude ou l'hétérogénéité des domaines d'expertise et l'appartenance géographique.

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence l'importance cruciale du réseau personnel et ce pour accéder aux ressources stratégiques. Ces ressources, accessibles par le biais du réseau personnel, varient d'une étude à l'autre. Elles englobent les informations stratégiques, les conseils, les connaissances techniques, la motivation, la visibilité, le financement et les ressources matérielles. Le réseau personnel devient un atout inestimable pour ceux qui cherchent à maximiser leur accès à ces ressources stratégiques.

## **Chapitre III**

### **Méthodologie de recherche et terrain d'étude**

**Section 1. Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche**

**Section 2. Analyse des données**

## **Chapitre III Méthodologie de recherche et terrain d'étude**

Chaque travail de recherche repose sur une vision du monde et sur une méthodologie spécifique. En effet, selon l'objectif fixé par le chercheur c'est-à-dire comprendre, expliquer, prédire ou transformer un phénomène, il est possible d'adopter différentes approches et méthodologies de recherche (Thiéart *et al.*, 2014).

Pour réussir une recherche scientifique, il est important pour le chercheur d'adopter une méthodologie fiable et rigoureuse. Cette méthodologie doit être cohérente avec l'objectif et la problématique de l'étude menée (Thiéart *et al.*, 2014). Au-delà de la clarification du cadre méthodologique, il est fondamental pour le chercheur d'expliquer sa posture épistémologique afin de justifier la légitimité de son travail (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

Cette recherche a pour objectif de comprendre en profondeur la contribution du réseau personnel d'une nouvelle recrue dans son intégration. Pour ce faire, nous avons opté pour une recherche qualitative exploratoire de nature abductive et qui s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste. Dans cette optique nous avons également opté pour la méthode de l'étude de cas.

Ce chapitre se divise en deux sections. Dans la première section, nous allons expliquer notre posture épistémologique, présenter notre cadre méthodologique et décrire notre démarche pour réaliser l'étude de cas. La deuxième section sera consacrée à l'explication des étapes que nous avons suivies pour analyser l'ensemble des données collectées. Par ailleurs, « *une explication de ces présupposés épistémologiques permettra de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques* » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : 14).

### **Section 1 . Positionnement épistémologique et cadre méthodologique de la recherche**

« *Chaque problème de recherche qui est posé mérite une réflexion par le choix des méthodes, des techniques et des outils les mieux adaptés pour le résoudre* » (Roussel et Wacheux, 2009 : 424). Ainsi, le choix d'un cadre épistémologique détermine le choix de la méthodologie à adopter.

### 1.1. Posture épistémologique interprétativiste

Le questionnement épistémologique est fondamental dans la recherche (Martinet, 1990). L'objectif principal de l'épistémologie consiste à assurer la validité et la légitimité de chaque étude menée (Perret et Séville, 2007). Le chercheur doit par ailleurs choisir soigneusement sa posture épistémologique tout en justifiant la manière qui lui a permis de générer des connaissances (Gavard-Perret *et al.*, 2018).

L'épistémologie est définie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). Dans le même ordre d'idée, Le Moigne (1995) souligne que le questionnement épistémologique est constitué de trois éléments : la nature des connaissances (*i.e.* la question gnoséologique), la constitution des connaissances (*i.e.* la question méthodologique) ainsi que la validité des connaissances (*i.e.* la question éthique). Selon Wacheux (2007 : 38), l'épistémologie traduit la légitimité du sujet : « *Qu'est-ce qui m'autorise à écrire ou dire ce que je fais et à communiquer mes résultats ? L'épistémologie est une autorisation de parler et de se faire entendre* ». Pour Thiétart *et al.* (2014 : 15), l'épistémologie est « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* ».

Le chercheur doit décider de la posture épistémologique qui concorde avec sa méthode d'élaboration des connaissances et sa démarche générale de recherche (Wacheux, 2007). Dans cette visée, Avenier et Thomas (2012 : 23) soulignent que chaque chercheur doit « *inscrire son projet de recherche dans le paradigme épistémologique qui correspond le mieux à sa conception intime de la connaissance* ».

Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion peuvent être classés de différentes manières. Les terminologies utilisées vont varier en fonction des auteurs. A titre d'exemple, Wacheux (2007) propose quatre paradigmes épistémologiques : le positivisme, la sociologie compréhensive, le fonctionnalisme et le constructivisme. Gavard-Perret *et al.* (2018) quant à eux présentent quatre paradigmes épistémologiques différents : le positivisme logique, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Enfin, Thiétart *et al.* (2014) suggèrent trois paradigmes épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Dans le paradigme positiviste, la réalité est « *réduite aux faits observables et mesurables* » (Thiétart *et al.*, 2014 : 23). Dans le paradigme constructiviste, « *le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne, 1995 : 71). Enfin, à la différence du paradigme positiviste et du constructiviste, la réalité dans le paradigme

interprétativiste est subjective et dépendante de l'acteur qui l'expérimente et l'observe. La posture interprétative nécessite l'empathie du chercheur sans que ce dernier ne soit influencé par les acteurs, ce qui est assez délicat à réaliser (Baumard *et al.*, 2014) (Voir Tableau n°19 ci-dessous).

**Tableau n°19 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite**

(Thiétart *et al.*, 2003 : 21)

	<b>Nature de la connaissance produite</b>	<b>Nature de la réalité</b>	<b>Nature du lien sujet/objet</b>	<b>Vision du monde social</b>
<b>Positivism</b>	Objective A contextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
<b>Interprétativisme et constructivisme</b>	Subjective contextuelle	Hypothèse Relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Gavard-Perret *et al.* (2012 : 41) soulignent que « *la spécification du référentiel épistémologique dans lequel le chercheur inscrit sa recherche est un acte fondateur, qui porte à conséquence sur l'ensemble de la recherche, notamment sur le déroulement du processus, sur la nature de connaissances élaborées au cours de la recherche et sur le statut qui leur sera attribué* ». Ainsi, nous allons dans ce qui suit expliciter la posture épistémologique dans laquelle s'inscrit notre travail de recherche, à savoir le paradigme interprétativiste.

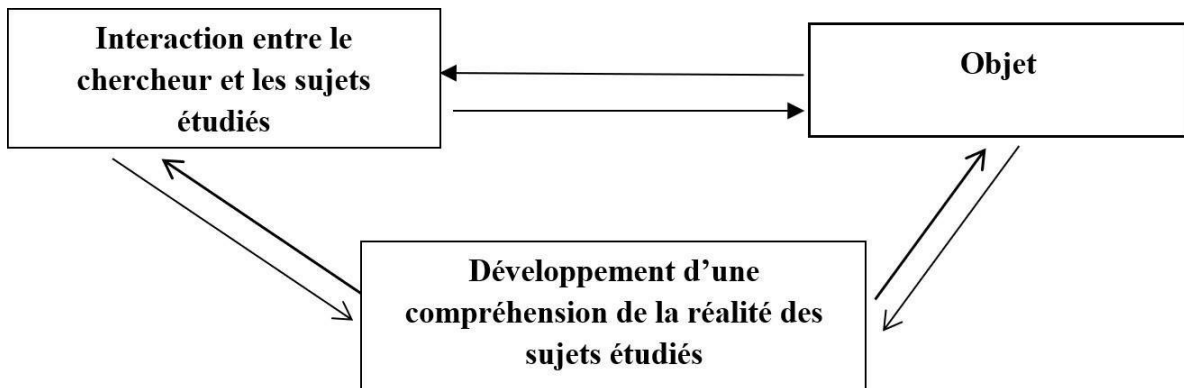
Notre choix pour le paradigme interprétativiste se justifie par le fait que nous avons bien un projet de connaissance compréhensif. En effet, nous cherchons à comprendre en profondeur comment le réseau personnel des nouvelles recrues peut faciliter leur intégration. De plus, nous estimons que nous pouvons interpréter la réalité à travers le discours de nos répondants.

Par ailleurs, la posture interprétativiste que nous avons adoptée dans notre travail de recherche repose sur un projet de connaissance idiographique qui désigne « *une étude descriptive de cas singuliers, particuliers, isolés sans l'objectif de la généralisation* » (Haddar, 2010 : 72). Il en découle que la compréhension de la réalité de nos répondants est généralement singulière et que les connaissances produites sont principalement subjectives et contextuelles.

En outre, il est important de souligner qu'il existe une interdépendance entre le sujet et l'objet de recherche (Thiétart *et al.*, 2014). Thiétart *et al.* (2014) soulignent que la construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative ne se limite pas au choix de la

problématique. L'objet vise également à montrer l'intérêt du chercheur pour le phénomène étudié (voir Figure n°14). Ainsi, le chercheur vise à « *comprendre la (les) signification(s) que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement, les significations qu'ils attribuent à l'objet de la recherche* » (Giordano et Jolibert, 2012 : 40).

**Figure n°14 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative**  
(Thiéart *et al.*, 2014 : 57)



## 1.2. Une approche abductive de nature qualitative reposant sur une étude de cas

Après avoir explicité le positionnement de notre recherche, nous allons dans ce qui suit, présenter l'approche et le raisonnement adoptés dans ce travail de recherche. Ainsi, nous avons opté pour une recherche qualitative exploratoire de nature abductive qui repose sur une étude de cas. Nous détaillons tous ces choix méthodologiques dans ce qui suit (voir Tableau n°20 ci-dessous).

**Tableau n°20 : Synthèse de la voie de la construction de la connaissance**

Voie de la construction de la connaissance	Mode de raisonnement	Méthodologie
Exploration hybride	Abductive	Allers-retours entre la revue de la littérature et démarche qualitative par étude de cas unique

### 1.2.1. Une approche abductive

Selon Charreire-Petit et Durieux (2014), l'élaboration de la connaissance s'effectue soit à travers le test, soit à travers l'exploration. Le test désigne « *l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014 : 78). L'exploration consiste « *à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014 : 78). Par ailleurs, cette recherche a pour objectif de comprendre la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues. Pour ce faire, nous avons opté pour l'exploration.

L'exploration peut prendre différentes formes : une exploration théorique qui a pour objectif d'établir des liens conceptuels entre différentes théories ou disciplines ; une exploration empirique qui vise à explorer le terrain sans recourir aux théories préétablies et enfin une exploration hybride qui consiste à procéder à des allers-retours entre les observations faites sur le terrain et la théorie. C'est cette dernière démarche de création des connaissances qui nous paraît la plus adéquate avec la démarche que nous avons adoptée. Ainsi, nous avons débuté cette recherche avec des entretiens non-directifs menés avec quatre nouvelles recrues. Ces entretiens non-directifs ont eu lieu durant le mois de septembre 2020 et ont duré de 50 minutes à une heure trente minutes. Ces nouvelles recrues ont été retenues de manière arbitraire, l'opportunité s'étant présentée et ces nouvelles recrues ayant accepté de faire un entretien. Deux de ces nouvelles recrues travaillent dans des banques et deux dans des PME appartenant au secteur industriel (voir Tableau n°21 ci-dessous). Leur période d'intégration varie de 2 à 5 mois. Nous avons demandé à ces quatre nouvelles recrues de nous parler de leurs débuts dans l'entreprise dans laquelle ils ont commencé à travailler. Nous avons adopté une approche conversationnelle dont l'objectif était de les mettre à l'aise. Les quatre entretiens non-directifs ont été minutieusement retranscrits et ont fait l'objet d'une lecture flottante. Il s'est, ainsi, avéré que le réseau personnel de ces nouvelles recrues pouvait jouer un rôle déterminant dans l'intégration de celles-ci. Notre question de recherche a donc été modifiée puis ajustée en fonction des lectures théoriques effectuées et des observations réalisées sur le terrain. C'est donc en faisant des allers-retours entre la littérature et le matériau empirique recueilli que nous avons construit progressivement des connaissances en relation avec les savoirs déjà existants. Avenier (2017) souligne que le mode d'élaboration des connaissances est lié directement au



cadre épistémologique de la recherche. Le test correspond au paradigme positiviste et l'exploration correspond à la fois au paradigme positiviste, interprétativiste et constructiviste (Charreire et Durieux, 2014). L'exploration est, ainsi, en cohérence avec notre positionnement épistémologique l'interprétativisme.

En outre, notre recours à l'exploration se justifie également par le fait qu'une telle étude permet d'explorer des phénomènes peu étudiés, complexes ou contemporains (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ainsi, la contribution du réseau personnel des nouvelles recrues dans leur intégration a été, à notre connaissance, peu étudié dans la littérature. Notons que le contexte est intéressant à étudier. En effet, l'intégration des nouvelles recrues dans les Petites et Moyennes Entreprises tunisiennes n'a pas fait l'objet d'études particulières. Par ailleurs, il semblerait que les PME tunisiennes peinent à dénicher des talents et à retenir les nouvelles recrues.

**Tableau n°21 : Echantillon de recherche**

	<b>Nouvelle recrue</b>	<b>Type de changement</b>	<b>Âge</b>	<b>Diplôme</b>	<b>Ancien poste</b>	<b>Durée intégration</b>	<b>Poste actuel</b>
<b>1</b>	<b>ML</b>	Interne	33 ans	Master de recherche en management	Caissier	4 mois	Chef d'agence
<b>2</b>	<b>NA</b>	Externe	37 ans	Master de recherche en Marketing	Second chef d'agence	3 mois	Chef d'agence
<b>3</b>	<b>BB</b>	Externe	34 ans	Ingénieur aéronautique	Ingénieur qualité	5 mois	Responsable sécurité et surveillance de la conformité
<b>4</b>	<b>AB</b>	Interne	36 ans	Ingénieur mécanique	Ingénieur étude et méthode	3 mois	Ingénieur étude et méthode

En science de gestion, il existe trois types de raisonnement : le raisonnement déductif, le raisonnement inductif et le raisonnement abductif (voir Figure n°15).

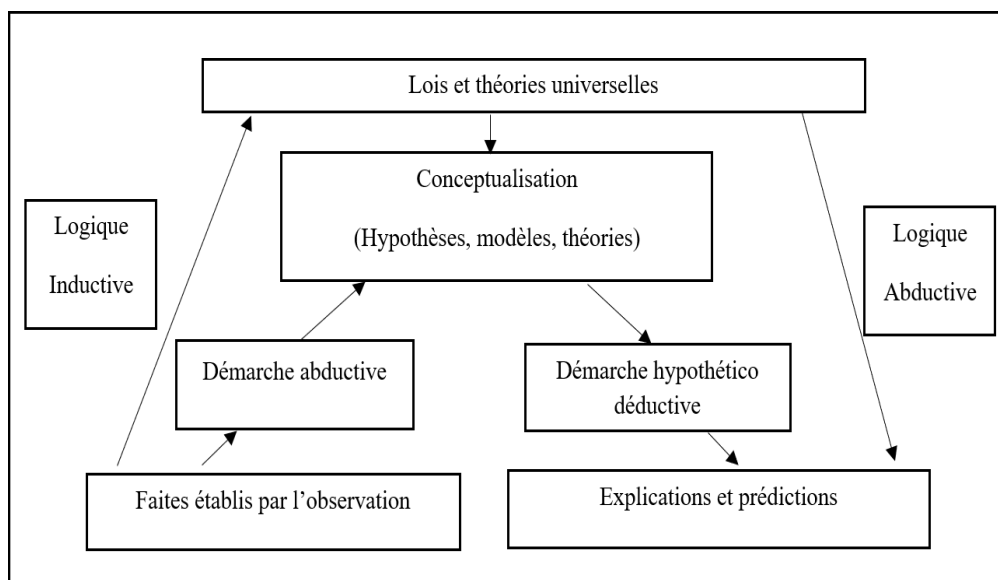
Le raisonnement déductif repose sur une démarche hypothético-déductive (Thiétart *et al.*, 2014). Il vise essentiellement à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter par la suite à la réalité (Thiétart *et al.*, 2014). Ce raisonnement est un processus par lequel le chercheur passe du général au particulier. Il présente à la fois un moyen de démonstration et de

vérification. Par ailleurs, si les hypothèses formulées au début sont vraies, la conclusion doit être impérativement vraie (Thiétart *et al.*, 2014).

Contrairement au raisonnement déductif, le raisonnement inductif consiste à passer du particulier au général. C'est « *une inférence conjecturale qui conclut : de la régularité observée de certains faits à leur constance et de la constatation des certains faits à l'existence d'autres faits non donnés. Ces faits sont liés régulièrement aux premiers faits dans l'expérience antérieure* » (Morfaux et Lefranc, 2011 : 265). Ainsi, le chercheur construit son objet d'étude en se basant sur les cas observés sur le terrain (Wacheux, 2007).

Enfin, le raisonnement abductif désigne « *une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative* » (Catellin, 2004 : 180). L'abduction consiste « *à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter* » (Koenig, 1993 : 7). L'objectif principal de l'abduction est de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques et non de produire des lois universelles (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

**Figure n°15 : Les modes de raisonnement**  
(Charreire petit et Durieux, 2014 : 82)



Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour le raisonnement abductif, qui par conséquent, ouvre la voie à une approche qualitative.

Dans le but de comprendre comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues, nous avons en effet opté pour une recherche qualitative exploratoire de nature

abductive. La visée de la recherche qualitative « *est souvent présentée comme exploratoire : à partir de l'analyse du cas, un cadre théorique nouveau est élaboré ou un cadre théorique ancien est modifié. Une démarche de ce type a souvent été rapprochée de la notion d'abduction* » (Dumez, 2012 : 3).

### **1.2.2. Méthodologie : Une recherche qualitative**

Selon Gavard-Perret *et al.* (2018 : 7), la méthodologie est définie comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances. Elle apparaît comme l'un des volets de l'épistémologie* ». Adopter une méthodologie de recherche pertinente et fiable vise principalement à accéder, à enregistrer et à analyser les situations existantes en se basant sur les représentations et les observations effectuées (Wacheux, 2007). Thiéart *et al.* (2014 : 106) soulignent que « *l'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche de données adéquates avec sa question de recherche* ». Par ailleurs, il existe deux approches canoniques de recherche : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

L'approche quantitative « *est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature* » (Giordano et Jolibert, 2016 : 9). L'approche qualitative est « *l'ensemble des opérations matérielles et cognitives – actions, manipulations, inférences – non numériques et non métriques qui, prenant leur source dans une enquête qualitative en sciences humaines et sociales, sont appliquées de manière systématique et délibérée aux matériaux discursifs issus de l'enquête* » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 86). Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. Notre choix s'explique principalement par trois raisons.

La première raison est que l'approche qualitative est en cohérence avec le paradigme interprétativiste pour lequel nous avons opté (Brabet, 2012). De plus, elle est en adéquation avec notre objectif de recherche qui vise à comprendre en profondeur comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues. Ainsi, Lacaze (2001 : 195) souligne que « *l'intégration des nouvelles recrues étant un processus, sa compréhension exige des éléments qualitatifs* ».

La deuxième raison est que le phénomène que l'on cherche à comprendre est complexe. Or, l'approche qualitative vise généralement à explorer des phénomènes complexes (Wacheux, 1996 ; Gavard *et al.*, 2012). Miles et Huberman (2003 : 27) appuient également cette idée en précisant que les études qualitatives sont riches et qu'elles ont « *un caractère englobant avec*

*un fort potentiel de décryptage de la complexité* ». Ils précisent que « *les données des études qualitatives* » produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel ».

Enfin, la troisième raison qui justifie notre approche tient au fait que notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche d'exploration. Cette démarche a pour objectif principal d'explorer un phénomène peu étudié, ce qui est parfaitement cohérent avec la nature de notre étude. Il est important de souligner que l'adoption d'une démarche d'exploration est généralement associée à une approche qualitative (Thiétart *et al.*, 2014). Cette orientation méthodologique nous permettra d'approfondir notre compréhension du phénomène en question, en explorant ses nuances et ses facettes souvent négligés dans la littérature.

Selon Yin (2018), les chercheurs qui adoptent une approche qualitative disposent de nombreuses méthodes de recherche : l'expérimentation, l'enquête, l'analyse d'archives, les récits et les études de cas (voir Tableau n°22 ci-dessous).

**Tableau n°22 : Critères de choix d'une méthode de recherche**

(Yin, 2013 : 9)

<b>Méthode de la recherche</b>	<b>Nature de questionnement</b>	<b>Contrôle sur les évènements contemporains</b>	<b>Focalisation sur les évènements contemporains</b>
<b>Expérimentation</b>	Comment/Pourquoi	Oui	Oui
<b>Enquête</b>	Qui/Quoi/Où/Combien	Non	Oui
<b>Analyse d'archives</b>	Qui/Quoi/Où/Combien	Non	Oui/Non
<b>Histoire</b>	Comment/Pourquoi	Non	Non
<b>Etude de cas</b>	Comment/Pourquoi	Non	Oui

Dans ce travail de recherche, nous avons choisi d'adopter la méthode de l'étude de cas afin de mieux appréhender notre objet de recherche. Selon Flyvbjerg (2006 : 241), l'étude de cas est « *une méthode nécessaire et suffisante pour certaines tâches de recherche importantes en sciences sociales, et c'est une méthode qui tient bien par rapport à d'autres méthodes dans la gamme de la méthodologie de recherche en sciences sociales* »<sup>62</sup>. Toutefois, selon Prévost et Roy (2015) l'étude de cas est davantage une approche de recherche qu'une méthodologie spécifique. En effet, l'étude de cas est une méthode de recherche qui implique l'exploration approfondie d'un cas particulier pour en extraire des informations et des conclusions. Elle met

<sup>62</sup> Traduction personnelle : « *The case study is a necessary and sufficient method for certain important research tasks in the social sciences, and it is a method that holds up well when compared to other methods in the gamut of social science research methodology* » (Flyvbjerg , 2006 : 241).

l'accent sur la compréhension détaillée et approfondie d'un phénomène particulier, ce qui en fait une approche de recherche plus large. Nous allons dans ce qui suit justifier notre choix.

### 1.3. Une recherche basée sur l'étude de cas

L'**étude de cas** est une méthode de recherche qui suscite l'intérêt des chercheurs désireux d'analyser un phénomène peu étudié, tout en prenant en compte son contexte spécifique. Cette méthode est réputée pour sa forte validité interne, ce qui signifie qu'elle permet de tirer des conclusions précises et robustes au sein du cas étudié (Corbière et Larivière, 2020)

La définition de la **méthode de l'étude de cas** n'est pas une chose facile (Prévost et Roy, 2015). Yin (1994 : 17) définit l'étude de cas comme « *une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence* ». Cette définition est l'une des définitions les plus citées par les auteurs dans la littérature (Prévost et Roy, 2015).

La standardisation du processus pour mener une **étude de cas** n'a toujours pas fait l'objet d'un consensus (Hentz, 2012). Les écrits portant sur ce sujet sont souvent des descriptions succinctes ou incomplètes (Gagnon, 2012). Gagnon (2012) suggère un processus pour mener une étude de cas en huit étapes. Il s'agit « *d'un processus de recherche détaillé, ancré dans l'application pratique et soucieux de la rigueur scientifique* » (Corbières et Larivière, 2020 : 92). Le processus, et par conséquent, les huit étapes présentées par Gagnon (2012) pour réaliser une étude de cas rigoureuse étant particulièrement claires et explicites, nous avons décidé de les adopter dans cette recherche. Ainsi, les étapes adoptées dans ce travail de recherche reposent sur la suggestion de Gagnon (2012) (voir Tableau n°23 ci-dessous).

**Tableau n°23 : Démarche de réalisation de l'étude de cas**

Selon Gagnon (2012)

Étape 1	Établir la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas
Étape 2	Assurer la véracité des résultats (fiabilité et validité)
Étape 3	Préparation
Étape 4	Recrutement des cas
Étape 5	Collecte des données
Étape 6	Analyse des données (traitement)
Étape 7	Analyse des données (interprétation)
Étape 8	Diffusion des résultats

### **1.3.1. Etape 1 : Etablir la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas**

L'objectif de cette première étape est de s'assurer que l'objet d'étude est pertinent et qu'il justifie le recours à l'étude de cas (Gagnon, 2012). Le recours à l'étude de cas peut être pertinent lorsque « *l'objet d'étude est complexe et qu'il s'inscrit dans un contexte naturel dont il peut être difficilement dissocié et qui ne peut être manipulé par le chercheur* » (Corbières et Larivière, 2020 : 92). Il est également pertinent lorsque le phénomène étudié demeure inexploré (Martinson et O'Brien, 2010 ; Gagnon, 2012 ; Hentz, 2012). Or, le rôle joué par le réseau personnel pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues est un phénomène complexe et à notre connaissance peu étudiée dans la littérature.

En effet, la complexité de ce phénomène réside dans l'étude de l'articulation entre l'intégration organisationnelle et le réseau personnel plus précisément l'exploration des dimensions du réseau personnel susceptibles de faciliter l'intégration des nouvelles recrues.

En outre, la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues n'a pas été suffisamment explicitée dans la littérature, ce qui rend pertinent la compréhension de cette relation. Pour l'ensemble de ces raisons, il nous a paru judicieux d'avoir recours à l'étude de cas.

### **1.3.2. Etape 2 : Assurer la véracité des résultats**

L'objectif de la deuxième étape du processus de réalisation de l'étude de cas est de démontrer que les résultats sont véridiques, rigoureux et représentatifs de la réalité observée (Gagnon, 2012). En effet, « *assurer la validité et la fiabilité de l'étude de cas se fait de façon continue, du tout début de l'étude jusqu'à la diffusion des résultats* » (Corbières et Larivière, 2020 : 93). Ainsi, afin d'assurer la fiabilité et la validité de notre travail de recherche, plusieurs stratégies ont été mises en œuvre. Tout d'abord, nous avons veillé à éviter certains biais. À titre d'exemple, nous avons cherché à prévenir tout effet de contamination des réponses c'est-à-dire nous avons veillé à ce que les personnes interrogées ne discutent pas du sujet de notre recherche avec les autres employés et notamment les nouveaux venus avec lesquels nous comptons réaliser un entretien après. Pour ce faire, nous avons sensibilisé les nouvelles recrues à l'importance de préserver la confidentialité de leurs réponses, ce qui nous a permis de nous assurer de la validité interne de notre travail de recherche.

Par ailleurs, nous avons sélectionné une entreprise qui valorise les ressources humaines et qui accorde de l'importance aux différentes pratiques de GRH et notamment à celle du recrutement. En effet, une analyse documentaire nous a permis de constater que le département Ressources Humaines de cette entreprise a mis en place une politique ressources humaines et notamment une procédure de recrutement particulièrement rigoureuse et détaillée. En effet, cette PME dispose de fiches de postes, de rapports d'évaluation des candidatures, d'un plan d'intégration pour les cadres et pour les opérateurs, d'un système d'évaluation du rendement des employés, de plans de formation, de plans de carrière, etc. Etant donné que ce travail de recherche porte sur l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues, il fallait que l'on choisisse une entreprise qui soit sensibilisée à cette pratique et qui lui accorde de l'importance. Une analyse documentaire minutieuse nous a permis de constater que le plan d'intégration de cette PME contient un certain nombre d'actions : l'accueil des candidats, le suivi et l'encadrement, des réunions d'information, la formation et enfin l'évaluation de la période d'intégration. Il fallait également que l'on dénicher une entreprise qui soit dans une phase d'expansion et/ou de changement et qui prévoyait de recruter un certain nombre d'employés. Cette entreprise devait également nous permettre d'accéder au terrain et d'accepter de nous laisser mener des entretiens avec ses nouvelles recrues.

Dans une démarche visant à renforcer la validité interne de nos conclusions, nous avons porté une attention particulière à la diversification de nos sources d'information. Pour ce faire, nous avons choisi de nous appuyer sur un éventail de données comprenant à la fois des informations primaires et secondaires. En effet, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des nouvelles recrues et nous avons procédé à une étude documentaire pour mieux comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par cette PME. Cette approche s'aligne avec les recommandations formulées par Hlady Rispal (2015).

Il est important de noter que l'étude de cas présente une limite liée à l'absence de généralisation statistique comme souligné par Yin (2018). Nous avons entrepris de décrire de manière détaillée toutes les étapes suivies pour réaliser notre étude de cas, conformément aux recommandations d'Ayerbe et Missonier (2007). Nous avons également diversifié nos méthodes de collecte de données afin que nos résultats puissent être transférables à d'autres cas. La diversification des méthodes de collecte des données nous a permis, en effet, de recouper certaines conclusions (Hlady-Rispal, 2015).

### 1.3.3. Etape 3 : Préparation

La troisième étape a pour objectif d'obtenir « *un cadre de recherche suffisamment développé et précis pour assurer une collecte rigoureuse des données* » (Gagnon, 2012 : 7). Cette étape fait référence à tout ce qui doit être accompli avant d'entreprendre toute action sur le terrain (Gagnon, 2012). Cette préparation implique trois sous-étapes : 1) formuler la question et les objectifs de recherche ; 2) définir le cas ; et 3) choisir le type approprié.

Ainsi, la **première sous étape** consiste à formuler la question et les objectifs de recherche. C'est à partir d'une revue exhaustive de la littérature, mais également d'une réflexion approfondie, que nous avons pu formuler la question de recherche suivante : comment le réseau personnel facilite-t-il l'intégration des nouvelles recrues ? Notre question de recherche correspond à un questionnement de type exploratoire lequel est cohérent avec les finalités descriptives et explicatives de l'étude de cas (Yin, 2018). De ce questionnement a découlé l'objectif de notre étude qui est celui de comprendre en profondeur la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues.

La **deuxième sous étape** consiste à définir le cas qui va faire l'objet de l'étude. Selon Yin (2018), le cas ou « unité d'analyse » peut être une organisation, une communauté, un groupe, un individu, un processus, un événement, une relation ou un projet ayant lieu dans une situation naturelle et réelle. Dans ce travail de recherche, le cas qui a fait l'objet de l'étude est une PME spécialisée dans les composites. Cette PME exporte 90 % de ses produits et opère dans l'industrie des tubes et des citernes en résine. Elle est spécialisée dans la tuyauterie industrielle et la chaudronnerie et emploie plus de 200 spécialistes dans l'étude des réseaux de tuyauterie et de chaudronnerie. Les clients de cette entreprise sont des PME et des multinationales en Tunisie, ainsi que dans le monde entier (*e.g.* France, Belgique, Espagne, Pays-Bas, Australie, Pérou, Chili, Mexique, USA, Algérie, Libye, Maroc et Jordanie). L'activité de cette PME consiste à transformer les thermoplastiques et thermodurcissables pour concevoir des équipements de chaudronnerie et des tuyauteries nécessaires aux diverses activités de ses clients, y compris la construction métallique.

Le choix de cette entreprise pour mener notre recherche n'a pas été arbitraire. Au contraire, il s'est avéré particulièrement pertinent. Tout d'abord, l'entreprise que nous avons choisie a démontré une bonne capacité d'adaptation face aux circonstances changeantes. La situation sanitaire, notamment la pandémie de la Covid-19 par exemple, n'a eu qu'un impact limité sur ses activités. Autrement dit, cette entreprise n'a pas réduit son activité. Bien au contraire, elle a



même continué à recruter des employés. Cette résilience témoigne de la stabilité de son fonctionnement, ce qui en fait un excellent cas d'étude. Ensuite, l'entreprise que nous avons choisie a connu une série de changements importants. L'expansion vers de nouveaux marchés internationaux tels que les États-Unis et l'Espagne, a considérablement élargi la structure de l'entreprise et a même conduit à une diversification de ses domaines d'activité. Cette expansion a été accompagnée par de nombreux recrutements.

La **troisième sous étape** concerne le choix d'un cas unique ou de plusieurs cas. Yin (2018) distingue deux principales conceptions d'études de cas : la conception d'un cas unique et la conception de cas multiples (voir Figure n°16). **La conception d'un cas unique** peut être soit holistique et comprendre une seule unité d'analyse, soit imbriquée et comprendre de nombreuses unités d'analyse. Recourir à la conception d'un cas unique « *peut porter sur les sous-unités étudiées séparément (e.g. différentes entreprises d'une même industrie), ou encore effectuer des comparaisons entre ces sous-unités* » (Barlatier, 2018 : 139). **La conception de cas multiples** comprend comme unités d'analyse plusieurs cas individuels qui peuvent être soit des cas holistiques, soit des cas imbriqués. Recourir à la conception de cas multiples « *doit suivre une logique de réplication (replication) et non pas d'échantillonnage statistique, et chaque cas doit être soigneusement sélectionné à cette fin. Les cas ainsi choisis doivent conduire à des résultats soit similaires (réplication littérale) soit contrastés mais pour des raisons préalablement connues (réplication théorique). Chaque cas est ainsi traité comme une expérimentation à part entière* » (Barlatier, 2018 : 140).

Pour pouvoir cerner son cas d'étude, le chercheur doit se positionner par rapport à plusieurs questions à savoir « *Est-ce que je veux « analyser » l'individu ? Est-ce que je veux « analyser » un programme ? Est-ce que je veux « analyser » le processus ? Est-ce que je veux « analyser » la différence entre les organisations ?* » (Baxter et Jack, 2008 : 545-546).

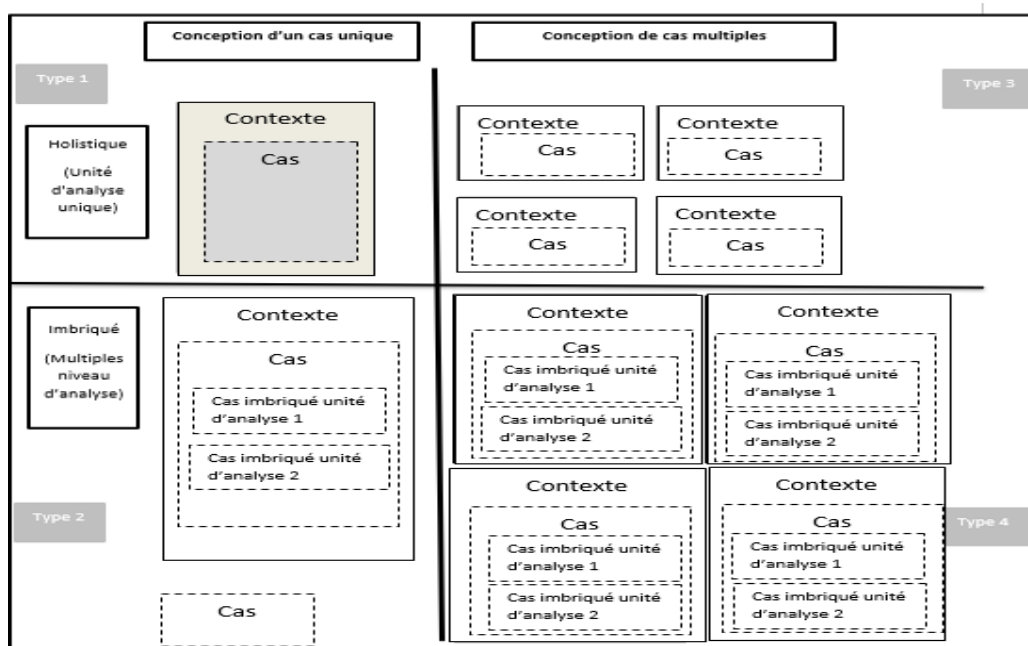
Dans cette recherche, nous avons choisi d'opter pour une étude de cas unique holistique. Ce choix est en cohérence avec l'objectif de notre travail qui est celui de comprendre en profondeur la contribution du réseau personnel des nouvelles recrues dans leur intégration. Ainsi, notre population cible est exclusivement composée de nouvelles recrues au sein de cette PME.

Il convient de noter que notre approche d'analyse est égocentrique. En effet, elle met en avant une seule unité d'analyse à savoir la nouvelle recrue elle-même. Cela signifie que nous nous sommes exclusivement concentrés sur l'expérience vécue par la nouvelle recrue ainsi que sur

la contribution de son réseau personnel dans son intégration. Conformément à la classification de Yin (2018), lorsque l'étude repose principalement sur les retours et les données provenant des employés, elle est qualifiée d'étude centrée sur les employés et non pas sur l'organisation dans son ensemble. Cette orientation méthodologique nous permettra d'explorer en détail les interactions, les relations et les dynamiques spécifiques qui influencent l'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise.

**Figure n°16 : Principales conceptions d'études de cas**

(Yin, 2018 : 48)



#### 1.3.4. Etape 4 : Recrutement des cas

L'objectif de cette étape est de « *disposer d'un nombre suffisant de cas qui répondent aux critères retenus et permettent de réaliser la recherche* » (Gagnon, 2012 : 7).

Le choix de l'échantillon dépend principalement de l'objectif de notre travail de recherche et de l'accessibilité au terrain. Hlady-Rispal (2002 : 82) précise que « *l'échantillon n'est donc pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche. De même, le nombre de cas ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique* ». Rappelons que l'objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment le réseau personnel d'une nouvelle recrue facilite son intégration. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec vingt-neuf nouvelles recrues : vingt-cinq ont été recrutées en externe tandis que quatre autres ont été promues en interne (voir Tableau n°24). Etant donné que nous avons des connaissances

personnelles au sein de cette entreprise, notamment au sein de la Direction des Ressources Humaines, nous étions systématiquement informés des promotions et des recrutements. C'est entre autres pour cette raison que notre choix a porté sur cette entreprise. D'ailleurs, nous savions au préalable que suite à l'expansion de ses activités, cette PME allait procéder à de nombreux recrutements dans les mois à venir ces derniers ayant été déjà planifiés.

Tous nos informants sont de nouvelles recrues qui avaient été recrutées par l'entreprise il y a moins de 4 mois. Ces nouvelles recrues étaient donc dans leur phase d'intégration. Notons que le département ressources humaines de cette PME considère que la phase d'intégration des nouvelles recrues est comprise entre un et quatre mois. Par conséquent, toutes les nouvelles recrues recrutées en interne ou promues en externe sont considérées dans la phase d'intégration.

Dans ce travail de recherche, nous n'avons pas fixé un nombre préalable d'entretiens à réaliser. Notre approche s'est plutôt fondée sur le concept de saturation des réponses (Bloor et Wood, 2006). La saturation des réponses intervient lorsque l'on atteint un nombre d'entretiens au-delà duquel les informations recueillies deviennent redondantes et n'apportent plus de nouvelles perspectives à l'étude. Par conséquent, dans une recherche qualitative, il n'est pas possible de déterminer *a priori* la taille de l'échantillon car celle-ci dépend directement des réponses fournies par les participants (Bloor et Wood, 2006). Ainsi, dans ce travail de recherche, nous avons atteint la saturation au bout du 25<sup>e</sup> entretien.

**Tableau n°24 : Echantillon de recherche**

	<b>Nouvelle recrue</b>	<b>Type de changement</b>	<b>Âge</b>	<b>Diplôme</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Ancien poste</b>	<b>Poste actuel</b>	<b>Prise de poste</b>	<b>Durée</b>
<b>1</b>	<b>NJ</b>	Interne	28 ans	Ingénieur en mécatronique	4 Mois	Ingénieur production	Chargé d'affaire	Octobre 2020	55 min
<b>2</b>	<b>AB1</b>	Interne	34 ans	Ingénieur en génie industriel	4 Mois	Chargé d'affaire	Directeur commercial	Octobre 2020	130 min
<b>3</b>	<b>AN</b>	Interne	29 ans	Master haute études commerciales	4 Mois	Assistante qualité, sécurité environnement	Responsable qualité, sécurité environnement	Octobre 2020	60 min
<b>4</b>	<b>NB</b>	Interne	37 ans	Ingénieur en génie pétrolier	3 Mois	Responsable production	Directeur production	Novembre 2020	110 min
<b>5</b>	<b>LM</b>	Externe	32 ans	Ingénieur mécatronique	3 Mois	Ingénieur développement technique	Ingénieur superviseur de production	Janvier 2021	105 min
<b>6</b>	<b>JCH</b>	Externe	34 ans	Ingénieur en génie industriel	3 Mois	Ingénieur méthode et industrialisation	Ingénieur étude et méthode	Janvier 2021	110 min
<b>7</b>	<b>HB</b>	Externe	32 Ans	Ingénieur en génie industriel	3 Mois	Ingénieur méthode	Ingénieur étude et méthode	Janvier 2021	100 min
<b>8</b>	<b>Kkh</b>	Externe	26 ans	Mastère en Marketing	3 Mois	Commercial junior	Agent commercial	Janvier 2021	45 min
<b>9</b>	<b>AT</b>	Externe	28 ans	Ingénieur mécatronique	3 Mois	Ingénieur Technico-commercial	Ingénieur production	Mars 2021	90 min
<b>10</b>	<b>NH</b>	Externe	32 ans	Master en Marketing Entrepreneurial et innovation	3 Mois	Chargée développement commercial	Agent commercial	Mars 2021	55 min

<b>11</b>	<b>IS</b>	Externe	27 ans	Ingénieurs mécanique	3 Mois	Ingénieur mécanique	Ingénieur étude et méthode	Juin 2021	45 min
<b>12</b>	<b>NS</b>	Externe	26 ans	Licence en Commerce International	3 Mois	Chargée de vente	Agent commercial	Juin 2021	70 min
<b>13</b>	<b>MCH</b>	Externe	24 ans	Technicien supérieur en génie mécanique	3 Mois	Technicien en mécanique industrielle	Technicien études et méthodes	Juin 2021	45 min
<b>14</b>	<b>HCH</b>	Externe	24 ans	Ingénieur en Génie mécanique	3 Mois	–	Ingénieur calcul	Juin 2021	55 min
<b>15</b>	<b>SM</b>	Externe	25 ans	Ingénieur informatique	4 Mois	Ingénieur informatique	Ingénieur système d'information	Novembre 2021	60 min
<b>16</b>	<b>RB</b>	Externe	23 ans	BTS en industrie plastique	4 Mois	–	Technicien en plasturgie	Novembre 2021	40 min
<b>17</b>	<b>RGH</b>	Externe	23 ans	Technicien supérieur en mécanique	4 Mois	–	Technicien études et méthodes	Novembre 2021	45 min
<b>18</b>	<b>NDH</b>	Externe	25 ans	Licence en génie industriel et logistique	4 Mois	Gestionnaire de stock	Aide responsable achats et logistique.	Novembre 2021	40 min
<b>19</b>	<b>MA</b>	Externe	29 ans	Master de recherche en Management	4 Mois	Attaché RH	Responsable recrutement	Novembre 2021	55 min
<b>20</b>	<b>BH</b>	Externe	27 ans	Technicien supérieur en pétrole	4 Mois	Technicien maintenance opérationnelle	Technicien études et méthodes	Janvier 2022	45 min

21	WJ	Externe	25 ans	BTS en industrie plastique	4 Mois	Technicien régleur	Technicien régleur en plasturgie	Janvier 2022	45 min
22	CL	Externe	31 ans	Licence fondamentale en gestion (haute études commerciales)	4 Mois	Attaché commercial	Agent commercial	Janvier 2022	80 min
23	AB2	Externe	24 ans	Technicien supérieur en génie mécanique spécialité plasturgie	4 Mois	–	Technicien en plasturgie	Janvier 2022	40 min
24	RM	Externe	24 ans	Licence en marketing	3 Mois	–	Agent commercial	Février 2022	70 min
25	AM	Externe	25 ans	Master professionnel en génie mécanique Génie procédé de production mécanique	3 Mois	Technicien en génie mécanique	Concepteur mécanique	Avril 2022	60 min
26	DE	Externe	24 ans	<i>Technicien</i> en formulation et analyses chimiques	3 Mois	–	Technicienne de laboratoire	Avril 2022	55 min
27	SF	Externe	23 ans	Licence appliquée en production et logistique gestion de la qualité	3 Mois	–	Coordinateur HSE (hygiène, sécurité, environnement)	Avril 2022	40 min
28	RS	Externe	25 ans	<i>Ingénieur</i> électromécanique	3 Mois	–	Ingénieur étude et méthode	Avril 2022	40 min
29	S.S	Externe	33 ans	Ingénieur étude et méthode	3 Mois		Ingénieur étude et méthode	Avril 2022	30 min

### 1.3.5. Etape 5 : Collecte des données

Cette étape a pour objectif de recueillir des données riches et crédibles tout en respectant les règles d'éthique (Gagnon, 2012). Dans ce travail de recherche, nous avons opté principalement pour des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif a « *pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures* » (Blanchet, 1994, p. 43). Les vingt-neuf entretiens ont été menés entre **février 2021 et juin 2022**.

Mener efficacement les entretiens individuels est une étape indispensable pour le chercheur. Un entretien individuel est présenté comme « *une situation de face à face entre un investigateur et un sujet* » (Thiétart *et al.*, 2014 : 274). En effet, la qualité des données collectées dépend principalement de la manière de mener les entretiens effectués et du degré d'interaction entre le chercheur et l'acteur en question (Gavard-Perret *et al.*, 2018 : 7).

L'entretien semi-directif se présente comme la méthode de collecte des données la plus utilisée dans les recherches qualitatives (Baumard *et al.*, 2007 ; Miles et Huberman, 2003). Gavard-Perret *et al.* (2018 : 88) soutiennent cette idée en précisant que « *l'entretien semi-directif, le plus utilisé en gestion, est mené à l'aide d'un guide (ou grille ou encore canevas) d'entretien, sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants* ».

Nous avons identifié les nouvelles recrues en collaboration avec le département ressources humaines. Nous avons bénéficié de l'aide de contacts que nous avions au sein de ce département. Par la suite, et après avoir obtenu l'accord de la direction générale, nous avons fixé des rendez-vous avec les personnes identifiées. Les entretiens se sont déroulés en face à face et ont duré entre 30 et 130 minutes. Le responsable recrutement a veillé au bon déroulement des entretiens. Il a mis à notre disposition une salle de réunion, ce qui nous a permis de mener les entretiens sans avoir à être interrompus. Ainsi, pour Thiétart *et al.* (2014 : 111) « *quelle que soit l'approche, qualitative ou quantitative, le chercheur est contraint de qualifier et de maîtriser sa présence dans le dispositif de collecte et de traitement des données* ».

Rappelons que dans cette recherche, notre intérêt porte sur les réseaux égocentrés des nouvelles recrues. Un réseau égocentré est constitué d'un individu central que l'on nomme individu focal ainsi que d'un ensemble d'autres individus connectés à l'individu focal et que l'on appelle « alters » (Wasserman et Faust, 1994).

Notons que dans cette étude, notre intérêt porte sur les réseaux personnels des nouvelles recrues, chaque nouvelle recrue étant l'individu focal de son propre réseau. Par conséquent, pour comprendre la contribution de ces réseaux dans l'intégration des nouvelles recrues, nous avons cherché à approfondir notre compréhension des différentes dimensions qui composent ces réseaux personnels. Lors des entretiens semi-directifs, notre objectif était de détailler la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des personnes connectées à ces nouvelles recrues, que nous appelons "alters".

La technique de collecte des données que nous avons employée pour mieux cerner le réseau personnel des nouvelles recrues est celle du « *générateur de noms* » préconisé par plusieurs chercheurs (Burt, 1992 ; McEvily et Zaheer, 1999 ; Hansen *et al.*, 2001 ; Rodan et Galunic, 2004 ; Chollet, 2005). Selon Chollet (2005), le générateur de noms est l'outil de collecte le moins réducteur parmi toutes les méthodes disponibles. Pour mettre en œuvre cette technique, nous avons demandé aux nouvelles recrues de nous donner les noms ou les initiales des personnes qui appartiennent à leur réseau personnel et qui les ont aidés durant leur période d'intégration. Nous avons formulé la question de la manière suivante : "Pouvez-vous nous dire quelles sont les personnes qui appartiennent à votre réseau personnel et qui vous ont aidés durant votre intégration ?". Ensuite, nous avons essayé de cerner la relation qui existe entre la nouvelle recrue et chaque personne mentionnée.

La majorité des entretiens réalisés ont été enregistrés après accord préalable des informants. Sur les vingt-neuf nouvelles recrues, seuls deux informants ont refusé de consentir à l'enregistrement de leur entretien. Nous nous sommes donc limités à la prise de notes. Il convient de noter que l'enregistrement est d'une importance cruciale lors des entretiens. En effet, l'enregistrement offre la possibilité de se focaliser sur la conduite de l'entretien sans avoir à s'inquiéter de la possibilité de passer à côté d'informations essentielles (Ibert *et al.*, 2001). Au cours des entretiens, nous avons veillé à ne pas interrompre les informants. Cependant, lorsque certains propos n'étaient pas suffisamment clairs, nous avons demandé aux informants de développer davantage leurs réponses en ayant notamment recours à des questions de relance. Il nous est également arrivée d'obtenir des informations avant ou après l'enregistrement, suite à des discussions « dans les couloirs » avec les nouvelles recrues. Nous avons, par conséquent veillé à consigner scrupuleusement toutes ces données en vue de les utiliser par la suite lors de notre analyse.



De plus, afin d'encourager les nouvelles recrues à s'exprimer librement durant les entretiens sans craindre d'être identifiées par la suite, nous nous sommes engagés à ne pas divulguer leur identité. Nous avons également certifié aux informants que leurs réponses resteraient confidentielles. En effet, certains informants ont manifesté une certaine appréhension lors des entretiens semi-directifs notamment lorsque nous avons abordé la contribution de leur réseau personnel dans leur intégration. Nous avons également encouragé les nouvelles recrues à mentionner les informations qu'elles ne souhaitaient pas que l'on divulgue. Ainsi, certains informants nous ont demandé de ne pas communiquer les noms de leurs ami(es), les noms de leurs anciens collègues, les noms de leurs anciens supérieurs ou encore les noms de certains membres de leur famille.

Gavard-Perret *et al.* (2018) ont souligné que la réalisation des entretiens semi-directifs repose sur l'utilisation d'un guide d'entretien ainsi que sur la capacité du chercheur à s'adapter aux acteurs impliqués. Un guide d'entretien est défini comme « *la liste des thèmes auxquels l'interviewé s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances* » (Roussel et Wacheux, 2009 : 112). Ainsi, pour mener les entretiens individuels semi-directifs, nous avons construit un guide d'entretien en fonction de notre objet de recherche et qui récapitule les **thèmes cardinaux** à aborder (i.e. intégration organisationnelle et réseau personnel) ainsi que les **sous-thèmes** suivants : le déroulement de l'intégration organisationnelle et les défaillances des pratiques d'intégration, les acteurs qui ont facilité l'intégration des nouvelles recrues, la description du réseau personnel des nouvelles recrues, les dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues et enfin le lien entre le réseau personnel des nouvelles recrues et l'intégration organisationnelle.

Pour ce faire, nous avons construit le guide d'entretien tout en suivant le principe de l'entonnoir : « *du général au particulier, des questions plus factuelles aux questions demandant un développement plus important* » (Mayer *et al.*, 2000 : 125) (voir Tableau n°25). Par ailleurs, le chercheur devrait accorder une certaine liberté aux répondants afin qu'ils puissent fournir des informations fiables et complètes.

**Tableau n°25 : Le guide d'entretien**

Thèmes	Sous-thèmes	Questions	Objectifs
<b>Intégration des nouvelles recrues</b>	<b>Déroulement de l'intégration et défaillances des pratiques d'intégration</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Pouvez-vous me parler de votre intégration au sein de cette entreprise ? (Comment s'est faite votre intégration ?)</b></li> <li><b>2. Existe-t-il des pratiques d'intégration mises en place par l'entreprise pour faciliter votre intégration ? Si oui, lesquelles ?</b></li> <li><b>3. Selon vous, quelles sont les défaillances des pratiques d'intégration ?</b></li> </ol>	Comprendre le déroulement de l'intégration des nouvelles recrues en examinant les défaillances dans les pratiques d'intégration qui ont incité les nouvelles recrues à faire appel à leur réseau personnel.
	<b>Les acteurs qui ont facilité l'intégration des nouvelles recrues</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>4. Quelles sont les personnes qui vous ont aidé à vous intégrer à ce nouveau poste ?</b></li> <li><b>5. Les collègues vous ont-ils aidé à vous intégrer ? Si oui, comment ?</b></li> <li><b>6. Quel rôle ont joué les supérieurs hiérarchiques dans votre intégration ? Comment ?</b></li> <li><b>7. Existe-t-il d'autres personnes qui vous ont aidé à vous intégrer en dehors de vos collègues et vos supérieurs ? Qui sont ces personnes ? Quel rôle ont-elles joué ?</b></li> </ol>	Comprendre les acteurs internes et externes ( <i>i.e.</i> le réseau personnel) qui ont aidé la nouvelle recrue à s'intégrer.
<b>Réseau personnel</b>	<b>Description du réseau personnel des nouvelles recrues</b>	<b>8. Quelles sont les personnes qui appartiennent à votre réseau personnel et qui vous ont aidé lors de votre intégration ? Comment ?</b>	Comprendre la composition du réseau personnel des nouvelles recrues durant leur intégration.
	<b>Dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>9. Pouvez-vous nous parler de la structure de votre réseau personnel ? (e.g. liens directs et indirects)</b></li> <li><b>10. Pouvez-vous nous parler du contenu des liens que vous avez avec chaque</b></li> </ol>	Comprendre les différentes dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues durant leur intégration.

		<b>membre du réseau ? (e.g. liens forts et/ou liens faibles)</b> <b>11. Pouvez-vous nous parler des attributs propres à chaque membre de votre réseau personnel ? (e.g. similarité et hétérogénéité des connaissances, rapprochements hiérarchiques, etc.)</b>	
	<b>Lien entre le réseau personnel des nouvelles recrues et leur intégration organisationnelle</b>	<b>12. Pensez-vous que les dimensions de votre réseau personnel ont facilité votre intégration ? Si oui comment ?</b>	Comprendre comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues durant leur intégration.

En plus des données recueillies lors des entretiens semi-directifs, nous avons également utilisé des données secondaires. Les données secondaires que nous avons recueillies portent principalement sur les pratiques Ressources Humaines de l'entreprise. Nous avons collecté notamment des informations qui concernent les pratiques d'intégration des nouvelles recrues<sup>63</sup>.

En outre dans ce travail de recherche nous avons eu recours à l'observation. L'observation est considérée comme « *un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans l'organisation pendant une période de temps limitée* » (Baumard et al., 2007 : 238).

Il existe deux formes d'observations : l'observation participante et l'observation non participante. L'observation participante se caractérise par la présence du chercheur au sein de l'entreprise comme un acteur actif. L'observation non participante, quant à elle, se caractérise par la présence du chercheur sur terrain sans participer à aucune activité ou une tâche. En effet, le chercheur est « *autorisé d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser* » (Wacheux, 1996 : 215). Notre observation au sein de l'entreprise est non participante. Elle a été réalisée d'**octobre 2020 à août 2021**. Nous avons eu l'opportunité d'assister aux recrutements de certaines nouvelles recrues et de participer à leur accueil ainsi qu'aux réunions d'information

---

<sup>63</sup> Voir paragraphe 2, page 11

qui les concernent. Notre observation s'est concrétisée par une prise de note orientée vers les pratiques d'intégration ainsi que vers leurs défaillances. Notre choix s'est porté sur l'observation non participante, une démarche qui nous a permis d'étudier les interactions et les phénomènes sociaux au sein de leur environnement naturel, tout en préservant notre neutralité et en minimisant notre impact sur le terrain d'étude.

### **1.3.6. Étape 6 : Le traitement des données**

Cette étape a pour objectif « *d'effectuer un examen systématique fertile des données recueillies* » (Gagnon, 2012 : 8). Pour ce faire, le contenu des entretiens semi-directifs a été retranscrit dans son intégralité. Cette retranscription nous a permis de constituer un corpus qui a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Selon Bardin (2003 : 77), l'analyse de contenu thématique est « *le comptage d'un ou plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement déterminée* ». Nous avons procédé par la suite à une lecture flottante des retranscriptions et avons réalisé le codage. Le codage est « *un processus analytique par lequel les concepts sont identifiés et par lequel leurs propriétés et leurs dimensions sont découvertes dans les données* » (Strauss et Crobin, 2004 : 133). Étant donné l'importance cruciale de cette étape, la deuxième section de ce chapitre sera consacrée à une explication détaillée du déroulement de notre processus d'analyse des données (voir Section 2).

### **1.3.7. Étape 7 : L'interprétation des données**

Cette étape a pour objectif de « *produire des explications théoriques éprouvées et plausibles du phénomène étudié* » (Gagnon, 2012 : 8). L'interprétation des données dans la recherche consiste à explorer et à analyser la réalité, mais elle ne peut jamais la révéler totalement. Cela signifie qu'il est impossible de dévoiler complètement tous les aspects du phénomène étudié. Au lieu de cela, l'interprétation cherche à mettre en lumière les connaissances potentielles qui peuvent être utilisées pour comprendre et analyser les données collectées (Wacheux, 2002). En d'autres termes, elle nous permet d'approcher la réalité en tenant compte des différentes facettes et des multiples facteurs qui peuvent influencer notre compréhension, mais elle ne peut pas prétendre tout révéler ni tout expliquer de manière exhaustive.

L'interprétation des résultats nécessite inévitablement la génération de propositions explicatives du phénomène, une étape caractérisée par sa délicatesse et son exigence, constituant ainsi la phase la plus critique de l'étude de cas (Gagnon, 2012).

### 1.3.8. Étape 8 : Diffusion des résultats

La conduite d'une étude de cas et la diffusion de ses résultats sont deux étapes distinctes, chacune exigeant des compétences spécifiques. La première étape nécessite une forte aptitude à l'analyse et à la critique, tandis que la seconde repose sur la maîtrise de la communication et de la rhétorique (Wacheux, 2002).

La diffusion des résultats de la recherche est au cœur de la mission de tout chercheur. Ce principe est ancré dans l'essence même de la recherche scientifique (Richardson, 1994). Cette étape a pour objectif de « *contribuer au corpus des connaissances sur le phénomène et en faire profiter la communauté scientifique et professionnelle* » (Gagnon, 2012 : 9). La diffusion des résultats d'une recherche peut se faire de différentes manières. Dans le cas de cette recherche, nous allons consacrer le chapitre V de cette thèse aux résultats auxquels nous avons aboutis. Par ailleurs, dans la section 2 du chapitre V, nous essaierons de nous focaliser sur les contributions managériales de ce travail de recherche.

Après avoir clarifié notre posture épistémologique et notre méthodologie, il est fondamental de se pencher sur l'analyse des données. Cette étape englobe les méthodes et les procédures que nous avons mises en place pour analyser les informations recueillies.

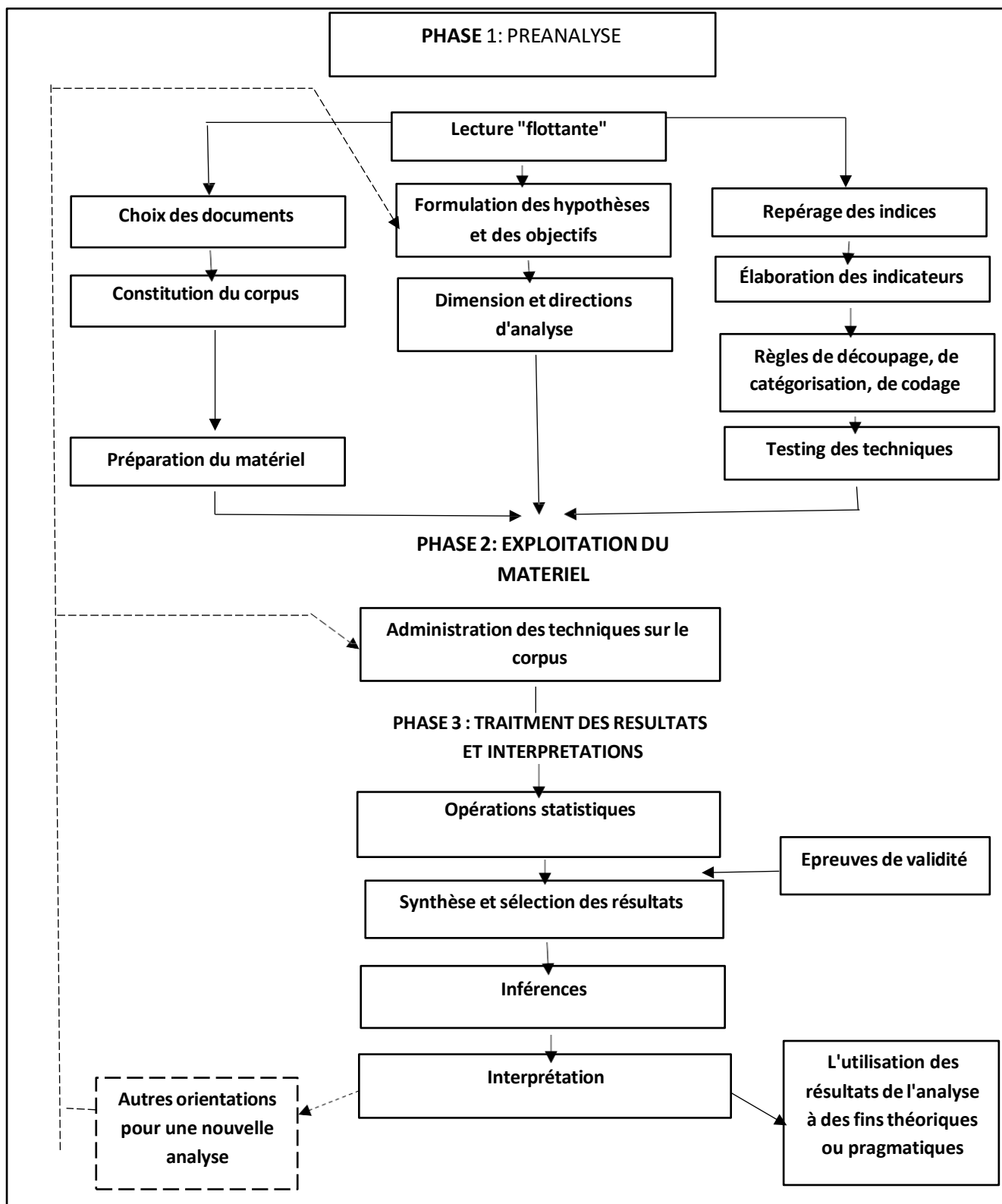
#### Section 2 . Analyse des données

L'analyse de contenu est définie par Bardin (2013 : 47) comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». L'analyse des données implique la classification des informations collectées ainsi que l'établissement de relations entre celles-ci facilitant ainsi leur explication ultérieure (Wacheux, 2007). Dans cette section, nous allons expliquer de manière détaillée les différentes étapes que nous avons rigoureusement suivies pour mener à bien l'analyse de nos données qualitatives.

Selon Bardin (2013) l'analyse de contenu s'effectue en trois grandes étapes : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation (voir Figure n°17).

Figure n°17 : Les principales étapes de l'analyse de contenu

(Bardin, 2013 :133)



La pré-analyse englobe une série de tâches inter reliées visant à orienter la phase initiale de la recherche. Elle comporte trois missions principales : la sélection des documents et/ou du corpus à analyser, la formulation d'hypothèses et d'objectifs ainsi que l'établissement d'indicateurs qui joueront un rôle fondamental dans l'interprétation finale.

La pratique de la lecture "flottante" revêt une importance cruciale pour appréhender de manière approfondie les documents et/ou corpus soumis à l'analyse. En effet, lors de la conduite des entretiens, nous avons suivi cette approche en effectuant plusieurs lectures "flottantes" des retranscriptions, ce qui a considérablement facilité notre compréhension du discours des nouvelles recrues. Il est essentiel de noter que l'élaboration d'un corpus ou le choix des documents à analyser est une démarche stratégique qui doit respecter plusieurs règles fondamentales, notamment la règle d'exhaustivité, la règle de représentativité, la règle d'homogénéité et la règle de pertinence.

## **2.2. L'exploitation du matériel**

La phase d'exploitation désigne les opérations de codage. Le codage « *consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnés en fonction de l'objet de la recherche* » (Thiéart *et al.*, 2014 : 555).

### **2.2.1. La méthode Gioia**

Afin de renforcer la rigueur de notre travail, nous avons choisi d'adopter la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2012). Cette méthode commence par une étape essentielle, à savoir une compréhension approfondie des verbatims des répondants, ce qui permettra ensuite une catégorisation efficace des codes en thèmes (Gioia *et al.*, 2012).

La méthode Gioia s'aligne parfaitement avec notre posture épistémologique interprétativiste. Selon Gehman *et al.* (2018 :291), la méthode Gioia est considérée comme "*purement interprétativiste*". Cette méthode repose sur une analyse en deux temps : l'analyse de premier ordre et l'analyse de second ordre. L'analyse de premier ordre consiste à catégoriser les réponses des répondants sans les interpréter. Il s'agit d'une phase de classification visant à découvrir les

similitudes et les différences entre les catégories identifiées, dans le but de les rendre plus gérables par la suite. En revanche, l'analyse de second ordre cherche à établir des liens entre les témoignages des répondants et les théories existantes en « *demandant si les thèmes émergents suggèrent des concepts qui pourraient aider à décrire et à expliquer les phénomènes observés* »<sup>64</sup> (Gioia *et al.*, 2012 : 20). En fin de compte, les concepts extraits sont agrégés dans une représentation élaborée par le chercheur (Gioia *et al.*, 2012).

La méthode Gioia repose sur cinq étapes pour analyser les données (voir Tableau n°26) : Effectuer le codage initial des données en maintenant l'intégrité des termes de premier ordre (centrés sur l'informateur), élaborer un recueil complet de termes de premier ordre, organiser les codes de premier ordre en thèmes de second ordre (axés sur la théorie), distiller les thèmes de second ordre dans des dimensions théoriques globales (le cas échéant) et assembler des termes, des thèmes et des dimensions dans une « structure de données ».

Pour mettre en œuvre l'analyse de nos données en utilisant la méthode Gioia, nous avons commencé par effectuer le codage initial des données tout en préservant l'intégrité des termes de premier ordre, qui se concentrent principalement sur la nouvelle recrue. Nous avons commencé par regrouper les mots et les expressions utilisés par les nouvelles recrues tout en maintenant l'intégrité de ces termes de premier ordre afin de respecter et de garder la manière dont les informants ont exprimé leurs idées. Par la suite, nous avons élaboré un recueil complet de termes de premier ordre. Ce recueil nous a permis d'identifier les mots et les phrases qui reviennent fréquemment dans le discours des nouvelles recrues et de les regrouper. Après avoir terminé la collecte des données de premier ordre, nous avons entamé l'étape de l'organisation des codes de premier ordre en thèmes de second ordre (axés sur la théorie). Cette étape permet de relier les mots et les phrases à des concepts concrets qui ont émergé dans la littérature. Une fois que nous avons identifié les concepts extraits de la littérature, nous avons distillé les thèmes de second ordre dans des dimensions théoriques globales (le cas échéant). Lors de cette étape, notre objectif était d'identifier les dimensions théoriques reliées à des concepts plus abstraits et universels. Nous avons cherché à explorer les liens et les relations sous-jacentes entre les thèmes de second ordre afin de construire une structure conceptuelle plus complète et holistique. Enfin, nous avons rassemblé des termes, des thèmes et des dimensions dans une « structure de données ». Cette structure de données nous a permis de valoriser nos résultats en leur donnant du sens.

---

<sup>64</sup>Traduction personnelle : « Asking whether the emerging themes suggest concepts that might help us describe and explain the phenomena we are observing » (Gioia *et al.*, 2012 : 20).



**Tableau n°26 : Etapes de l'analyse de données selon la méthode Gioia**

(Gioia *et al.*, 2012 : 26)<sup>65</sup>

<b>Étapes de l'analyse de données</b>	
<b>1</b>	Effectuer le codage initial des données, en maintenant l'intégrité des termes de premier ordre (centrés sur l'informateur)
<b>2</b>	Élaborer un recueil complet de termes de premier ordre
<b>3</b>	Organiser les codes de 1er ordre en thèmes de 2e ordre (axés sur la théorie)
<b>4</b>	Distiller les thèmes de second ordre dans des dimensions théoriques globales (le cas échéant)
<b>5</b>	Assembler des termes, des thèmes et des dimensions dans une « structure de données »

Nous proposons dans le tableau suivant un extrait de l'analyse des données effectuée en nous basant sur la méthode Gioia (voir Tableau n°27).

**Tableau n°27 : Exemple de l'analyse des données basé sur la méthode Gioia**

<b>Concepts de premier ordre</b>	<b>Concepts de deuxième ordre</b>	<b>Dimensions agrégées</b>
Se connaître, relation directe fortement reliée, forte connexion, connaissance approfondie	Réseau dense	Dimension du réseau personnel : structure du réseau, contenu des liens et attributs des alters
Absence des liens, relation indirecte	Liens indirects	
Fort sentiment, attachement émotionnel, relation étroite	Liens forts	
Absence de relation proche, présence d'un intermédiaire	Liens faibles	
Similarité des connaissances technique, connaissances communes, similarité de secteur d'activité et techniquement proche	Similarité des connaissances	
Connaissances différentes, Domaines d'activité différents	Hétérogénéité des connaissances	
Niveau hiérarchique proche Connaissance de la légitimité du poste	Rapprochement hiérarchique	
Statut hiérarchique différent	Distance hiérarchique	

<sup>65</sup> Traduction personnelle : « Perform initial data coding, maintaining the integrity of 1st-order (informant centric) terms, Develop a comprehensive compendium of 1st-order terms, Organize 1st-order codes into 2nd-order (theory-centric) themes, Distill 2nd-order themes into overarching theoretical dimensions (if appropriate) Assemble terms, themes, and dimensions into a “data structure” » (Gioia *et al.*, 2012 : 26).

Afin d'assurer la fiabilité de nos données, nous avons effectué le codage à deux moments distincts, comme préconisé par Thiétart *et al.* (2014). Dans un premier temps, nous avons entrepris une analyse manuelle des données. Cependant, en raison du volume considérable de données à traiter, nous avons pris la décision d'utiliser un logiciel d'analyse des données pour simplifier le processus. Ainsi nous avons opté pour l'utilisation du logiciel Nvivo 13 pour l'analyse de notre corpus.

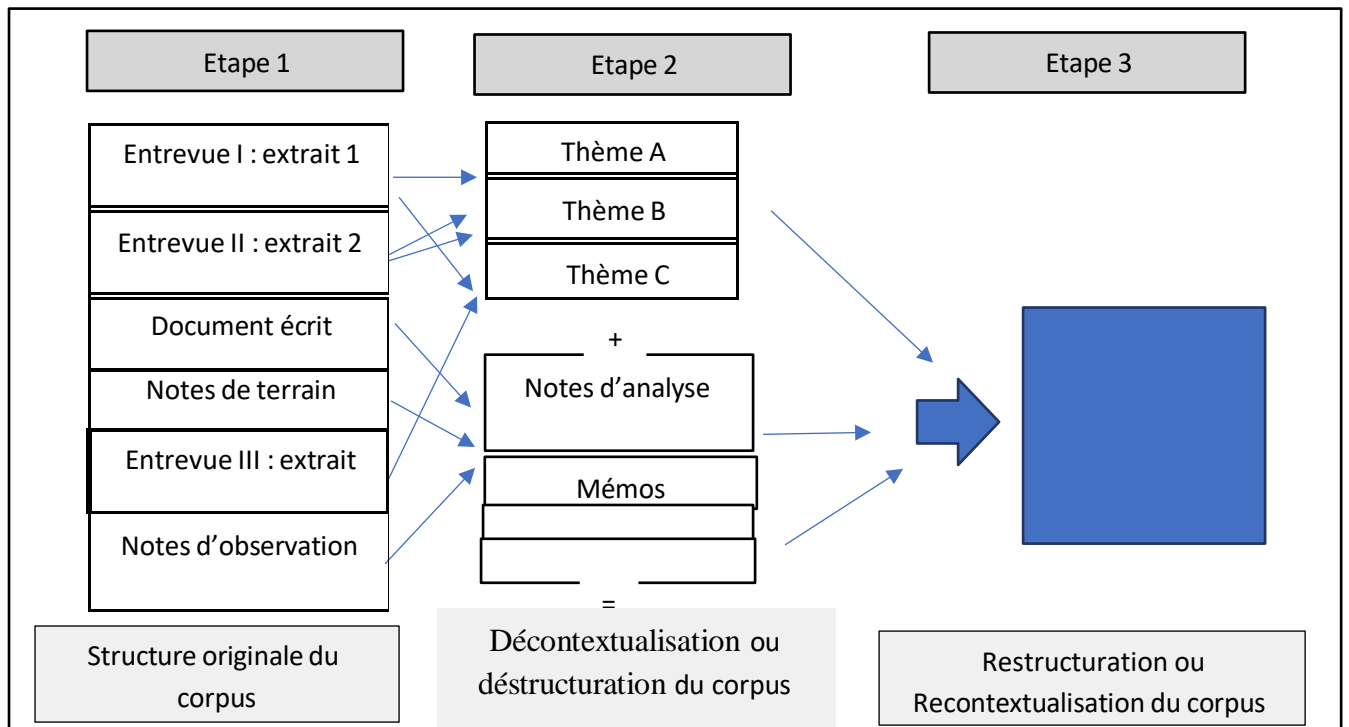
### **2.2.2. Exploitation du logiciel Nvivo 13**

Le logiciel Nvivo 13 sert à l'analyse qualitative des données (Jackson et Bazeley, 2019). Il « *a une fonction « d'assistant » dans le sens où il va constituer un support au codage et à l'indexation des données à l'aide de fonctionnalités/ outils qui permettront un codage en direct des données sur le matériel et la création des catégories pour l'analyse* » (Dany, 2016 : 28).

Le logiciel Nvivo 13 désigne les opérations de codage. Le codage « *consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnés en fonction de l'objet de la recherche* » (Thiétart *et al.*, 2014 : 555). La démarche de la décontextualisation et de la recontextualisation du corpus (voir Figure n°18) est à la base de l'analyse du logiciel Nvivo. La décontextualisation des données consiste à « *sortir de son contexte un extrait du texte, afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier* ». La recontextualisation quant à elle, est obtenue « *en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens* » (Deschenaux, 2007 : 8).

**Figure n°18 : Représentation graphique du principe de décontextualisation –  
Recontextualisation d'un corpus**

(Deschenaux, 2007 : 10)



Rappelons que nous avons initialement utilisé la méthode Gioia pour effectuer le codage initial de nos données. Toutefois, afin de garantir une identification précise des concepts de premier et de second ordre en relation avec la méthode Gioia ainsi que des thèmes que nous prévoyons d'intégrer dans le logiciel Nvivo 13, nous avons entrepris une nouvelle phase de codage. Cette phase s'est basée sur le principe de décontextualisation et de recontextualisation de notre corpus. Cette étape supplémentaire de codage à l'aide du logiciel Nvivo 13 a été réalisée dans le but de renforcer la validité et la profondeur de notre analyse.

Dans ce qui suit, nous présentons un exemple illustratif de notre utilisation du logiciel Nvivo 13. Cet exemple a pour objectif de démontrer concrètement comment nous avons déployé ce logiciel pour analyser nos données qualitatives.

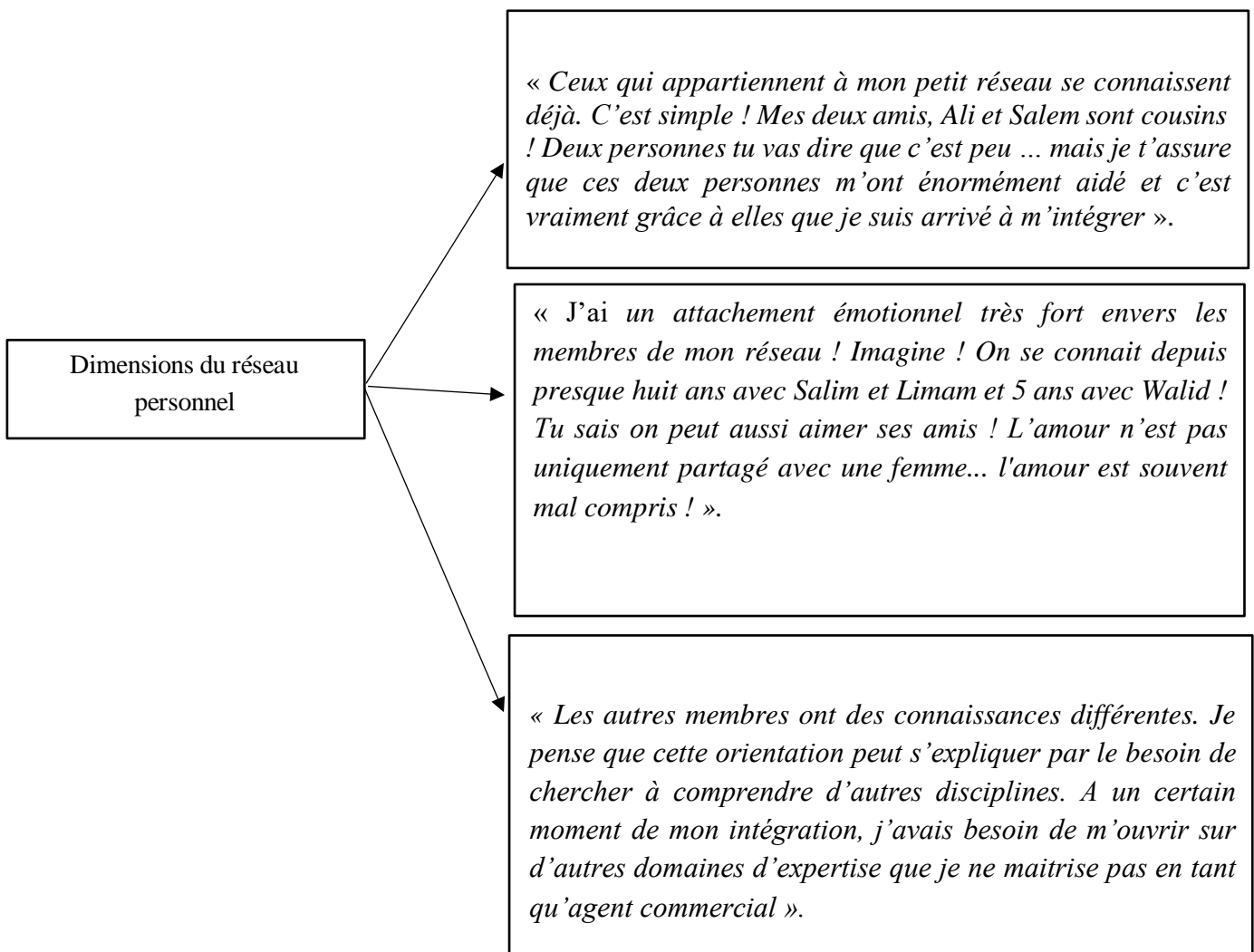
### Exemple d'illustration avec le logiciel Nvivo 13 :

Notre analyse porte sur deux thèmes : l'intégration organisationnelle et le réseau personnel.

Nous présentons dans ce qui suit un exemple de traitement sur le logiciel Nvivo 13 (voir Figure n°19) :

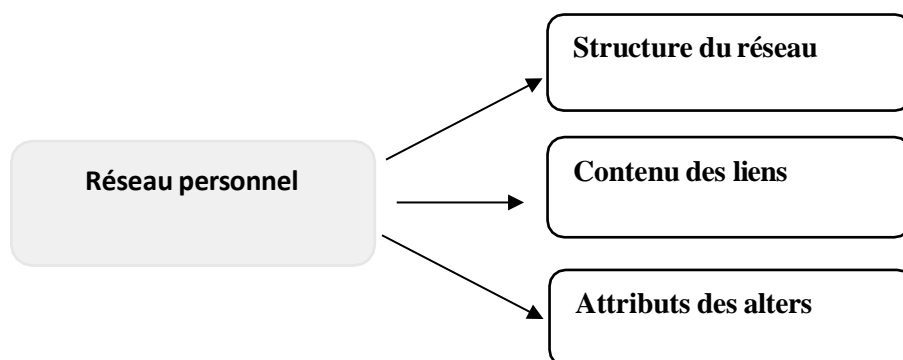
- **D'abord, nous avons segmenté tous les verbatims en extraits, puis nous les avons associés aux thèmes auxquels ils correspondent. Pour illustrer ce processus, nous allons prendre comme exemple quelques extraits liés au réseau personnel.**

Figure n°19 : Exemple de traitement sur le logiciel Nvivo 13



- **Dans un deuxième temps, nous avons découpé chaque thème en des nœuds comme indiqué dans la figure n°20 ci-dessous.**

**Figure n°20 : Exemple décomposition du thème en nœuds**



Ces nœuds sont présentés selon le logiciel Nvivo 13 de la manière suivante :

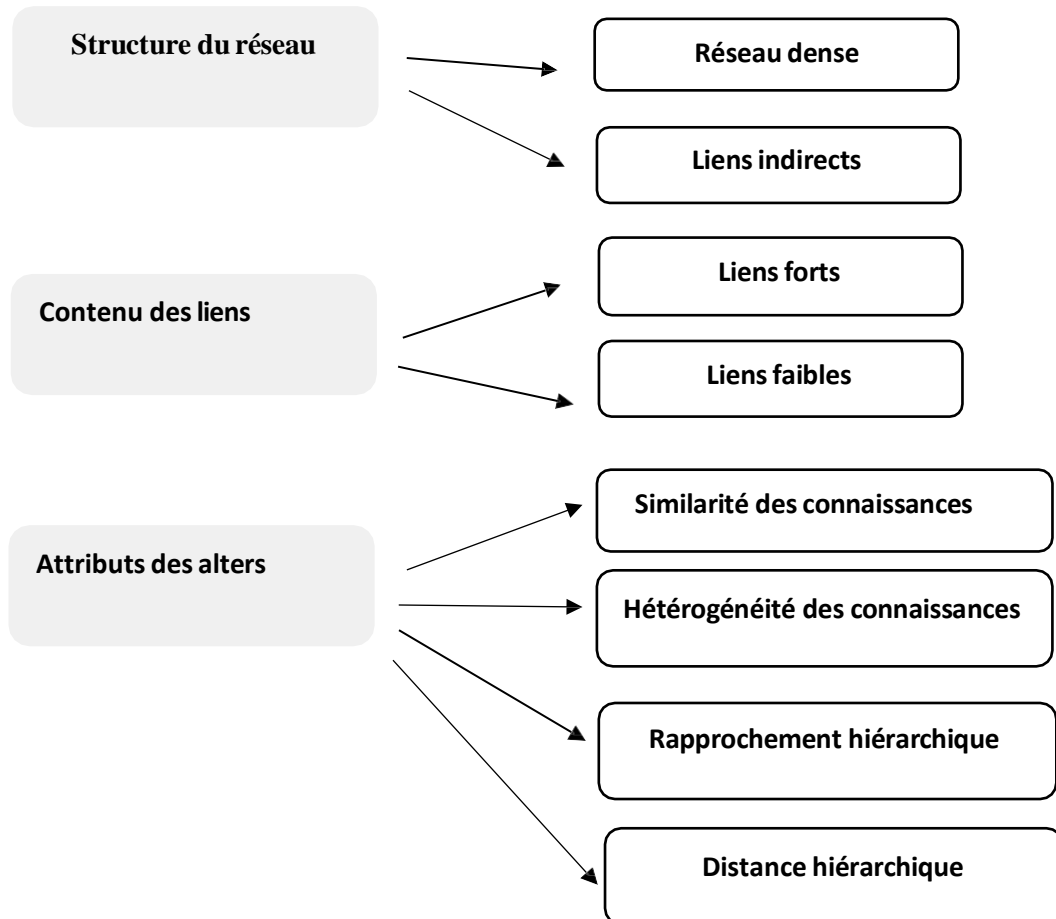
**Figure n° 21 : Présentation des nœuds dans le logiciel Nvivo 13<sup>66</sup>**

Codes								Rechercher Projet
Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par		
Comment le réseau personnel des nouvelles rec	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Densité du réseau personnel et accès aux re	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Hétérogénéité des connaissances et ressour	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Liens forts et accès aux ressources stratégiq	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Rapprochement hiérarchique et ressources s	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Similarité des connaissances et accès aux res	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Déroulement de l'intégration et défaillances des	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Formation	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Rencontres	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Suivi	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Différents acteurs qui ont facilité l'intégration de	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Réseau personnel des nouvelles recrues	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Sources internes et externes	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par		
Dimensions du réseau personnel des nouvelles r	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Attributs des alters	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Contenu des liens	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		
Structure du réseau	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB		

<sup>66</sup> Nous avons analysé nos données qualitatives au **mois d'avril 2023**. Néanmoins, suite à un problème de configuration du logiciel, nous avons dû refaire toute l'analyse au mois de septembre 2023 afin de pouvoir générer les outputs fournis par Nvivo 13.

- **Enfin, les nœuds ont été à leur tour subdivisés en des sous-nœuds comme le montre la figure n°22**

Figure n°22 : Exemple de décomposition des sous-nœuds



- Les sous-nœuds sont affichés dans le logiciel Nvivo 13 de la manière suivante :

Figure n°23 : Présentation des sous-nœuds sur le logiciel Nvivo 13

Codes							
Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	
Comment le réseau personnel des nouvelles rec	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Densité du réseau personnel et accès aux re	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances techniques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances explicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances implicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Informations stratégiques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Hétérogénéité des connaissances et ressour	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances techniques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances explicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Logiciels et méthodes de travail	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Informations stratégiques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Opportunités à saisir lors de la péri	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Motivation	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Liens forts et accès aux ressources stratégiq	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances techniques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances explicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances implicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Méthodes de travail adoptées et log	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Informations stratégiques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Clients et fournisseurs	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Problèmes rencontrés en interne	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Motivation	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Ressources matérielles	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Rapprochement hiérarchique et ressources s	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances liées à la gestion des équ	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	
Connaissances implicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB	

⊕ Nom	↑ ⇄ Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
○ Manière et méthodes mobilisées po	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Informations stratégiques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Opportunités de croissance et avant	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Similarité des connaissances et accès aux res	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Connaissances techniques	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Connaissances explicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Connaissances implicites	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Outils logiciels et méthodes utilisés	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Motivation	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Déroulement de l'intégration et défaillances des	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Formation	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Absence de formation	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Formations insuffisantes	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊕ Nom	↑ ⇄ Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
○ Formations inutiles	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Rencontres	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Absence de rencontre	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Rencontre non planifiée	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Suivi	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Absence de suivi	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Suivi incomplet	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Différents acteurs qui ont facilité l'intégration de	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Réseau personnel des nouvelles recrues	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Amis	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Amis de l'université	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Anciens collaborateurs de travail	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Anciens collègues de travail	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊕ Nom	↑ ⇄ Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
○ Voisins	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Connaissances éloignées	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Amis des amis	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Amis des parents	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Membres de la famille	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Cousins	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Frères	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Oncles	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Parents	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
⊖ Sources internes et externes	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Amis et membres de la famille	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Collègues de travail	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
○ Supérieur hiérarchique	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB



Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Dimensions du réseau personnel des nouvelles r	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Attributs des alters	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Distance hiérarchique	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Hétérogénéité des connaissances	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Rapprochement hiérarchique	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Similarité des connaissances	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Contenu des liens	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Liens faibles	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Liens forts	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Structure du réseau	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Liens indirects	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB
Réseau dense	0	0	18/09/2023	MB	18/09/2023	MB

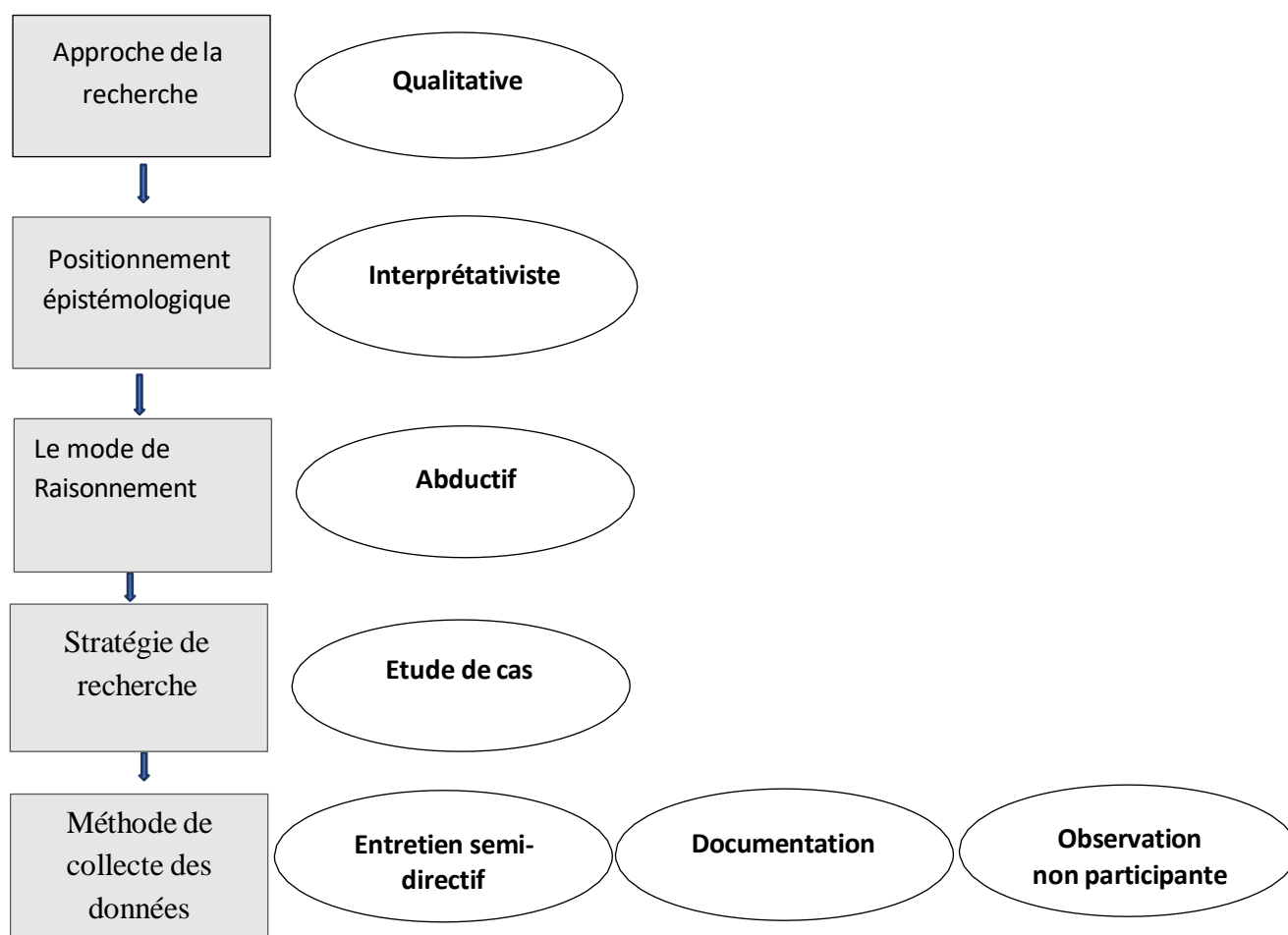
## Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons cherché à clarifier notre posture épistémologique ainsi que la méthodologie adoptée dans ce travail de recherche. Cette démarche est essentielle car elle établit les bases méthodologiques sur lesquelles repose l'ensemble de notre travail de recherche. Nous avons commencé par le choix de notre positionnement épistémologique. Nous avons proposé une approche interprétativiste et avons adopté un raisonnement abductif. Cette approche interprétativiste nous a permis d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des nouvelles recrues durant leur intégration, notamment dans le contexte tunisien. En outre, nous avons également justifié notre recours à une méthodologie de recherche qualitative de type exploratoire. Cette approche, illustrée dans la Figure n°24, est appropriée et cohérente avec notre objectif de recherche. Elle nous a, en effet, permis d'explorer un domaine de recherche relativement peu exploré à notre connaissance à savoir comprendre la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues au sein d'une PME Tunisienne.

Par ailleurs, afin d'obtenir des réponses à notre question de recherche (*e.i. Comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration ?*), nous avons adopté la méthode de l'étude de cas, méthode privilégiée pour l'étude en profondeur de phénomènes complexes. Nous avons également opté pour la triangulation des méthodes de collecte des données. Cette combinaison de méthodes nous a permis de renforcer notre recherche. En effet, nous avons mené vingt-neuf entretiens semi-directifs avec des nouvelles recrues en phase d'intégration. Nous avons également procédé à une analyse documentaire ainsi qu'à une observation non participante.

Enfin, pour analyser les données recueillies, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique. Cette méthode nous a permis d'identifier et de catégoriser les thèmes et les motifs émergents à partir des entretiens, des documents et des observations. Pour garantir une rigueur méthodologique, nous avons utilisé le logiciel NVivo 13, qui nous a aidés dans le processus d'analyse en facilitant la gestion des données et en assurant la traçabilité de notre travail. Par ailleurs, nous avons choisi d'appliquer la méthode Gioa. Cette méthode nous a guidés dans l'analyse des données en nous aidant à définir des catégories et des sous-catégories thématiques, contribuant ainsi à une interprétation plus approfondie et à des conclusions plus solides.

**Figure n°24 : Cadre méthodologique de cette étude.**



## **Chapitre IV**

### **Analyse et interprétation des résultats**

**Section 1. Déroulement de l'intégration et défaillances des pratiques d'intégration**

**Section 2. Les différents acteurs qui ont facilité l'intégration des nouvelles recrues interrogées**

**Section 3. Dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées**

**Section 4. Comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration ?**

## **Chapitre IV Analyse et interprétation des résultats**

L'intégration organisationnelle est devenue cruciale pour toute entreprise cherchant à optimiser la gestion de ses ressources humaines. Bien que les membres internes de l'organisation jouent un rôle fondamental dans la réussite du processus d'intégration, les sources externes jouent également un rôle significatif. Dans cette recherche, nous cherchons à répondre à la question suivante : Comment le réseau personnel facilite-t-il l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise ? Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'approche de l'étude de cas unique, en mettant en lumière le vécu d'une entreprise tunisienne.

Les entretiens réalisés avec les nouvelles recrues de cette entreprise nous ont, ainsi, permis de comprendre comment le réseau personnel de ces nouvelles recrues facilite leur intégration. Ils nous ont également permis de cerner les dimensions des réseaux personnels (*e.g.* la structure du réseau personnel, le contenu des liens et les attributs des alters) qui peuvent faciliter l'intégration des nouvelles recrues. Nous avons pu mettre en avant les ressources stratégiques auxquelles les nouvelles recrues ont pu accéder grâce à leur réseau personnel.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps nous intéresser au déroulement de l'intégration des nouvelles recrues en mettant l'accent sur les défaillances organisationnelles dans les pratiques d'intégration. Puis, nous allons nous focaliser sur le rôle joué par les différents acteurs dans l'intégration des nouvelles recrues en mettant en exergue l'importance de leur réseau personnel. Ensuite, nous allons nous intéresser aux différentes dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues. Enfin, nous allons tenter de répondre à notre question de recherche en montrant que le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues lors de leur période d'intégration.

### **Section 1 . Déroulement de l'intégration et défaillances des pratiques d'intégration**

L'absence de pratiques d'intégration peut justifier le recours des nouvelles recrues à leur réseau personnel lors de la période d'intégration. En effet, plusieurs nouvelles recrues ont déploré l'absence principalement de formations, de rencontres ou encore de suivi en ce qui concerne leur intégration.

### 1.1. Formation

Certaines nouvelles recrues nous ont confié que tout au long de leur intégration elles n'avaient bénéficié d'**aucune formation**. En effet, selon ces nouvelles recrues leur entreprise semble considérer qu'elles sont suffisamment qualifiées et que par conséquent elles n'ont pas besoin de formation. La plupart des nouvelles recrues ont déploré l'**absence de formation** et ont souligné l'importance de la formation dans l'intégration. Selon elles, la formation peut les aider à améliorer leur travail et à atteindre leurs objectifs plus facilement. Suite à l'**absence de formations**, les nouvelles recrues ont cherché d'autres pistes pour obtenir de l'aide et arriver à s'intégrer ; d'où le recours à leur réseau personnel. Elles justifient l'**absence de formation** par leur expérience et les compétences qu'elles détiennent :

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur production) : « *Je n'ai bénéficié d'aucune formation parce que la direction considérait que j'étais compétent et que je n'en avais pas besoin ! Moi personnellement je suis prêt à apprendre et ça m'intéresse de suivre des formations qui peuvent m'aider à améliorer mon travail et à atteindre mes objectifs plus facilement. Etant donné que je n'ai pas bénéficié de formation, je suis allé chercher de l'aide à l'extérieur de l'entreprise* ».

Nouvelle recrue L.M (32 ans, Ingénieur superviseur de production) : « *Ils m'ont choisi parce que j'ai beaucoup d'expérience. Ils m'ont choisi pour économiser les coûts de formation. C'est vrai que j'ai une expérience et que je suis compétent mais le domaine de la chaudronnerie je ne le connais pas ! Je ne connais même pas les mots techniques ! Je ne sais pas si c'est une bonne chose ou une mauvaise chose pour moi parce que finalement j'ai obtenu plein de connaissances mais à droite et à gauche !* ».

D'autres nouvelles recrues ont souligné avoir été directement affectées à leur poste de travail et que face à la charge de travail il n'y avait ni du temps ni de la place pour la formation. La plupart des nouvelles recrues ont souligné les conséquences de l'absence de formation sur l'efficacité de l'intégration. Ainsi, elles nous ont confié que la formation était encore plus importante dans certains domaines. Suivre une formation aurait permis de renforcer leurs connaissances et de faciliter leur intégration au sein de l'entreprise :

Nouvelle recrue R.GH (23 ans, Technicien étude et méthode) : « *Jusqu'à présent, ils ne m'ont pas parlé d'une formation ou bien d'un stage. Je ne te cache pas lors de mon intégration, il y avait un retard dans la production. Donc il n'y avait pas de temps pour assister à une formation. Le plus important est de*

*connaître ta mission principale. Concrètement, une formation sur les spécificités de notre métier dans l'industrie de la chaudronnerie aurait pu vraiment renforcer mes connaissances parce que c'est un domaine différent des autres domaines ».*

Nouvelle recrue D.E (24 ans, Technicienne de laboratoire) :  
*« Malheureusement, je n'ai pas eu de formation lors de mon intégration. J'étais complètement débordée de travail. Je me suis beaucoup investie dans l'entreprise et je me suis retrouvée avec une charge de travail vraiment importante. Bref ! il n'y avait pas assez de temps pour s'engager dans une formation continue ».*

D'autres nouvelles recrues nous ont au contraire confié avoir suivi des formations tout au long de leur intégration. Cependant, ces **formations** semblent être **insuffisantes**. Les programmes de formation mis en place sont assez réducteurs et l'entreprise ne semble pas répondre aux besoins réels des nouvelles recrues. En effet, les formations ne sont pas personnalisées, autrement dit le contenu des formations est général et semble peu adapté aux nouvelles recrues. Certaines nouvelles recrues ont quand même souligné que le département auquel elles appartiennent favorise l'apprentissage interne en mettant en place des programmes de formations. Toutefois, il semble que l'entreprise n'ait pas fait de suivi. Par conséquent, elle n'a pas vérifié avec les nouvelles recrues ni leurs besoins en matière de formation ni leur degré de satisfaction. En effet, certaines nouvelles recrues nous ont raconté avoir suivi une formation en ligne sur la gestion commerciale, mais elles ont précisé qu'elles n'avaient pas commencé cette formation dès le début. Il semblerait qu'elles aient pris le train en marche et qu'elles aient raté une partie de la formation en question. Selon elles, cette façon de fonctionner illustre le peu d'intérêt accordé à la formation par l'entreprise. D'autres ont fait référence à des **formations complémentaires** qui auraient pu les aider à s'intégrer. Un répondant nous a confié que durant les premiers mois il n'était pas prêt psychologiquement à échanger avec des personnes plus âgées que lui à cause de son jeune âge et de son manque d'expérience. Par conséquent, une formation aurait pu énormément l'aider. C'est d'ailleurs pour cela qu'il s'est tourné vers son réseau personnel :

Nouvelle recrue K.KH (26 ans, Agent commercial) : *« Notre département accorde de l'importance à l'apprentissage en interne. J'ai suivi une formation en ligne sur la gestion commerciale mais je ne l'ai pas commencée dès le début. Malheureusement, je n'ai pas pu tirer profit à 100 % de cette formation ».*

Nouvelle recrue A.N (29 ans, Responsable qualité, sécurité et environnement) :  
« *Je considère que les programmes de formations n'étaient pas bien étudiés. J'ai suivi une formation en ligne qui concerne la qualité et la sécurité. Franchement j'aurais voulu avoir d'autres formations complémentaires. Je n'étais pas prête pour ce poste. Je ne suis pas prête psychologiquement, j'avais peur parce que je suis une femme, je suis encore jeune et j'allais être en contact avec des gens qui sont vraiment plus âgés que moi. Mon grand souci était comment faire face à ces nombreuses responsabilités et comment me comporter comme un responsable. J'en ai discuté directement avec le PDG mais il ne m'a rien proposé !* ».

Certaines nous ont confié avoir suivi une formation en anglais lors de leur intégration. Les nouvelles recrues ont mentionné l'utilité de cette formation pour leur travail dans les mois à venir. Néanmoins, selon elles cette **formation** était **inutile** pour leur intégration et ne leur a apporté aucune valeur ajoutée. Ainsi, elles ont mentionné avoir souhaité bénéficier d'une formation dans leur domaine d'activité et surtout en rapport avec les tâches confiées :

Nouvelle recrue S.F (23 ans, Coordinateur HSE) : « *J'ai eu une formation hebdomadaire en anglais et j'ai trouvé que cette formation était riche parce qu'elle m'a permis d'améliorer mon niveau. Peut-être que je vais pouvoir l'exploiter un jour dans mon travail. Mais, j'aurais préféré avoir une formation plus pratique et plus axée sur mon travail pour renforcer mes connaissances lors de mon intégration. Du coup, je suis allé chercher les connaissances techniques ailleurs. Et c'est là que j'ai fait intervenir mon réseau personnel.* ».

Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « *J'ai suivi une formation continue en anglais. Je ne peux pas dire que ce n'était pas bénéfique mais lors de la phase d'intégration, franchement on préfère des formations qui portent sur le contenu du poste et les tâches qu'on nous confie. L'anglais est utile pour les ingénieurs, mais moi je travaille avec des collaborateurs en français et l'anglais je ne l'utilise pas dans mon travail de tous les jours et surtout pas lors de l'intégration* ».

## 1.2. Rencontre

Lors des entretiens réalisés, de nombreuses recrues ont exprimé leur déception face à l'absence d'efforts de la part de l'entreprise pour les aider à s'intégrer. Les nouvelles recrues ont déploré le fait que l'entreprise **n'ait pas organisé d'évènements**, de sorties ou encore de journées pour créer un environnement qui renforce la cohésion entre les nouvelles recrues et leurs collègues

tout au long de la période d'intégration. Il semblerait que la plupart des nouvelles recrues soient conscientes de l'importance de ces rencontres lors de la période d'intégration afin d'encourager les échanges avec les collègues de travail. En effet, les **rencontres** permettent de résoudre différents problèmes relationnels et techniques ainsi que de réduire le stress des nouvelles recrues :

Nouvelle recrue A.T (28 ans, Ingénieur production) : « *Malheureusement, l'entreprise n'a fait aucun effort pour m'aider à m'intégrer. J'imagine que mon intégration aurait pu être plus facile s'il y avait eu des moments pour créer une ambiance amicale avec les collègues* ».

Nouvelle N.S (26 ans, Agent commercial) : « *L'entreprise n'a pas dépensé d'argent dans ce genre de pratiques lors de mon intégration. Ni un petit évènement ni un grand événement... Ce type d'évènements ou ces rencontres permettent de résoudre plusieurs problèmes relationnels et techniques. Ces évènements sont importants dans le sens où ils permettent de réduire les doutes que j'avais pour ce poste* ».

D'autres recrues, justifient l'**absence de rencontres** avec le personnel de l'entreprise suite aux règles sanitaires imposées par l'entreprise pour protéger ses employés et faire face à la crise de la Covid 19. Ces recrues nous ont confié que les contraintes liées à cette période de restriction ont freiné les interactions sociales au sein de l'entreprise et leur intégration d'une manière générale. L'intégration s'est avérée assez compliquée pendant cette période, c'est pour cette raison que les nouvelles recrues ont eu tendance à solliciter encore plus leur réseau personnel :

Nouvelle recrue J.CH (34 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Les rencontres et les regroupements étaient strictement interdits. La situation était très difficile et nous devons faire attention. C'est tout à fait normal que l'intégration ait été plus compliquée durant cette période et sans doute le recours à des sources externes m'a permis de m'intégrer rapidement et de ne pas perdre de temps* ».

Nouvelle recrue N.H (32 ans, Agent commercial) : « *Ma période d'intégration a coïncidé avec la crise sanitaire. Le département HSE a pris certaines mesures pour protéger les employés et assurer le fonctionnement de la production. Pratiquement, aucun évènement n'a été programmé et les regroupements étaient tous interdits. C'était une période un peu difficile pour moi. Il y avait aucun moyen pour sortir du cadre de travail, sympathiser et créer des liens avec les collègues. Du coup, je me suis rabattu sur mon réseau personnel... et c'est grâce à mes ami(es) que j'ai pu m'intégrer facilement* ».



D'autres recrues nous ont confié que les **rencontres** avaient été **mal planifiés** par l'entreprise. Il semblerait que l'entreprise organise des évènements mais que ces évènements ne soient pas bien planifiés. En effet, il n'existe pas une personne bien précise en charge de l'intégration de la nouvelle recrue. Par ailleurs, ces **rencontres** ne sont **pas bien structurées**. Certains ont même souligné avoir entendu des histoires plutôt négatives durant cette période ; des histoires racontées par les collègues. Ce qui les a démotivés et les a amenés à remettre en question leur engagement envers l'entreprise. D'autres ont fait référence à des conflits entre les collègues ; ce qui a fait qu'elles ont perdu confiance en leurs collègues et qu'elles se sont tournées vers leur réseau personnel :

*Nouvelle recrue A.M (25 ans, Concepteur mécanique) : « Nous avons organisé une sortie pour déjeuner dans un espace en plein air à coté de notre entreprise. J'étais heureuse de cet évènement parce que c'était une occasion pour tisser des liens avec mon équipe. Malheureusement il y a eu un conflit entre deux collègues et cela a gâché cette sortie. Donc pour moi le recours à mon réseau est obligatoire durant cette période, je n'avais pas confiance en mes collègues de travail. Heureusement que par la suite le conflit a été réglé et maintenant on en rigole ».*

*Nouvelle recrue D.E (24 ans, Technicienne de laboratoire) : « On se regroupe pour déjeuner ailleurs pendant la pause. Au cours de ces déjeuners, j'ai appris que le PDG était une personne difficile, exigeante et qu'elle était capable de te licencier à tout moment. Bien sûr, ils m'ont parlé des différents prédécesseurs à ce poste et des différents problèmes qu'ils ont eu. J'étais choqué. Et j'ai contacté directement mon réseau pour raconter cette histoire et j'ai voulu vraiment quitter l'entreprise ».*

Pour d'autres recrues, l'entreprise n'a pas su choisir le bon moment pour organiser ce genre d'évènements. Il semblerait que l'organisation de ces rencontres ait plutôt provoqué un grand malaise pour les nouvelles recrues et qu'elles se sont senties isolées, l'organisation de l'évènement en question ayant été programmée quelques temps après leur embauche :

*Nouvelle recrue A.B2 (24 ans, Technicien en plasturgie) : « J'étais invité pour aller à une excursion après presque une semaine de mon embauche (le mois de janvier). Ils m'ont dit que c'est une opportunité pour se rapprocher plus de mes collègues mais ce n'était pas le cas pour moi. Je n'ai pas pu être à l'aise parce je ne connaissais personne et tous les participants ont ramené leurs familles*

*donc ils étaient tous occupés. J'aurais bien plus profité si cette excursion avait été organisée au moins après un mois ».*

### 1.3. Suivi de l'intégration

Certaines nouvelles recrues nous ont confié que l'entreprise **n'a pas assuré de suivi** sous prétexte qu'elle considérait qu'elles étaient qualifiées et qu'elles pouvaient s'intégrer seules. Ainsi, quand l'entreprise n'assure **pas de suivi**, elle les encourage entre autres à recourir à leur réseau personnel. Les nouvelles recrues ont précisé que leur responsable les considérait comme très compétentes : « *Il me disait constamment : « je compte sur toi ! ». Pour lui, je suis une personne compétente ».* Toutefois, elles ont ressenti le besoin d'être soutenues, mais elles avaient ~~ont~~ peur de l'exprimer à leur responsable. De ce fait, selon les nouvelles recrues elles se retrouvaient en quelque sorte obligées de recourir à leur réseau personnel pour solliciter l'aide de leurs ami(es) durant leur période d'intégration :

*Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « Aucun suivi ! je devais me débrouiller seule. Mon responsable considérait que j'étais une personne compétente. Il me disait constamment : 'je compte sur toi'. C'est bien d'entendre ces mots, mais j'avais besoin d'un accompagnement et je ne pouvais pas le lui dire. Je te raconte une histoire que j'ai vécue après quelques semaines de mon embauche. Un salarié est venu me voir parce qu'il y avait eu une erreur dans son bulletin de paie. Ce salarié avait déjà déclaré cette erreur deux mois avant mon arrivée mais le responsable en gestion administrative et ressources humaines a oublié de la corriger et il ne m'en a pas informé. Je suis allé le voir pour lui expliquer le problème et savoir ce que je devais faire. Il m'a dit 'débrouille toi' ! Il ne m'a rien proposé. Comment veux-tu que je ne me tourne pas vers mon réseau personnel ? ».*

*Nouvelle recrue W.J (25 ans, Technicien régleur en plasturgie) : « Il n'y a eu aucun suivi de la part de mon directeur. J'avais passé un an dans un poste similaire donc pour lui, j'étais compétente. Mes collègues n'ont jamais refusé de répondre à mes questions et de m'expliquer les choses. Mais moi je trouvais ça gênant d'aller les voir à chaque fois et de leur poser des questions. Donc c'était plus facile pour moi de solliciter papa et mon frère et de ne pas recourir à mes collègues. De plus, mon directeur pensera toujours que je suis une personne compétente ! ».*

D'autres nouvelles recrues ont carrément critiqué le suivi assuré par l'entreprise. Selon elles, il semblerait que les **personnes chargées de ce suivi** ne soient pas aptes à effectuer convenablement cette mission, notamment à cause de leur charge de travail. D'autres nouvelles recrues ont manifesté un certain mécontentement quant à la manière dont le suivi a été assuré. Pour certaines nouvelles recrues, l'appartenance à l'entreprise peut être une raison qui justifie la présence des anomalies au niveau de leur suivi :

Nouvelle recrue R.S (25 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Le responsable de recrutement m'a invité dans son bureau après deux semaines de mon embauche. Elle a posé quelques questions pour savoir si j'étais satisfait ou non. Après cette évaluation je n'ai eu aucun suivi. Donc, tu comprends : tant que je ne trouve pas à qui parler en interne parfois je vais chercher une piste à l'extérieur* ».

Nouvelle recrue N.J (28 ans, Chargé d'affaire) : « *Concrètement le suivi n'a pas été continu. Le PDG passait me voir de temps en temps pour me demander si tout allait bien. Dès le début de mon affectation à ce poste, j'ai dû assumer toutes mes responsabilités et quand je rencontrais un problème, je devais le résoudre tout seul ! Sans solliciter à chaque fois le PDG qui était la seule personne qui pouvait m'aider au sein de l'entreprise* ».

## **Section 2. Les différents acteurs qui ont facilité l'intégration des nouvelles recrues interrogées**

Compte tenu des défaillances en ce qui concerne les pratiques d'intégration mises en place par l'entreprise auprès de laquelle a été menée notre enquête, nous avons constaté que pour faciliter leur intégration les nouvelles recrues ont cherché de l'aide auprès de personnes qui travaillent dans l'entreprise mais également qui travaillent en dehors de l'entreprise.

### **2.1. Les sources internes et externes**

Les entretiens réalisés avec les vingt-neuf nouvelles recrues nous ont permis de constater que de nombreuses personnes les ont aidées à s'intégrer dans l'entreprise. Ces personnes peuvent être regroupées en deux catégories : des personnes qui appartiennent à l'entreprise (*i.e.* source interne) et des personnes qui n'appartiennent pas à l'entreprise (*i.e.* source externe) mais qui appartiennent au réseau personnel des nouvelles recrues.

En effet, selon les nouvelles recrues que nous avons interrogées, de nombreuses personnes qui travaillent au sein de l'entreprise les ont aidées à s'intégrer dans l'entreprise. Certaines nouvelles recrues nous ont confié que leur supérieur hiérarchique leur a été d'une aide précieuse lors de la période d'intégration. Elles nous ont confié qu'elles étaient satisfaites du déroulement de leur intégration au sein de leur entreprise et ont mis l'accent sur le rôle du suivi et de l'encadrement de leur supérieur hiérarchique. Il semblerait que leur supérieur hiérarchique leur ait accordé beaucoup de temps durant leur période d'intégration (« *j'étais toujours en contact direct avec lui* ») ; ce qui a énormément contribué à la réussite et à l'adaptation des nouvelles recrues. En effet, lorsqu'une nouvelle recrue est en contact permanent avec son supérieur hiérarchique et qu'elle bénéficie du soutien de ce dernier, elle peut comprendre rapidement ce que l'on attend d'elle et mieux cerner les responsabilités qui lui incombent. En outre, l'attitude des supérieurs hiérarchiques envers les nouvelles recrues peut faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue. Il semblerait que les attitudes positives des supérieurs hiérarchiques (« *Mon supérieur hiérarchique était très souriant !* ») peuvent réduire le stress des nouvelles recrues, les pousser à être plus productives, à se sentir à l'aise et à ne pas hésiter à demander de l'aide en cas de besoin :

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *J'étais en contact permanent avec le PDG de l'entreprise. Figure-toi que c'était mon prédécesseur. En fait, il occupait également le poste de directeur commercial. Mais en raison de l'évolution de l'entreprise, il a pris la décision de me nommer directeur commercial et donc de me confier tout le volet commercial. Donc, lors de mon intégration, j'étais toujours en contact avec lui. Il m'a encadré pour que je puisse faire convenablement mon travail et accomplir les tâches qu'on m'a confiées. Entre temps, j'ai commencé à organiser le travail de mon équipe, à répartir les tâches à faire et à assumer mes nouvelles responsabilités.* ».

Nouvelle recrue H.B (32 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Le directeur de production m'a soutenu lors de mon affectation à ce nouveau poste. Grâce à lui, j'ai découvert les principales méthodes que l'on doit adopter dans cette entreprise. La vérité... il était toujours souriant et jusqu'à présent il a gardé le même comportement avec moi et avec mes collègues. Tu sais par exemple le matin quand il arrive, il ne vient pas me stresser comme le font la plupart des directeurs...* ».

D'autres nouvelles recrues ont fait référence à l'aide de leurs collègues de travail tout au long de la période d'intégration. Selon elles, elles ont bénéficié d'un soutien incontestable de la part de leurs collègues, notamment lorsqu'elles ont été confrontées à une charge de travail énorme

durant la période d'intégration. Elles ont également souligné l'importance du suivi continu ainsi que du soutien moral des collègues de travail pour gérer cette période stressante. Ainsi, les nouvelles recrues nous ont confié le rôle crucial joué par les collègues de travail pour comprendre la culture et les valeurs internes de l'entreprise :

Nouvelle recrue J.CH (34 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Mon collègue Ahmed qui est ingénieur études et méthodes m'a beaucoup aidé. Il passait me voir tout le temps pour vérifier si tout allait bien parce qu'on était en sous-effectif et que le rythme de la production était intense. Beaucoup de stress qu'il m'a aidé à gérer !* ».

Nouvelle recrue N.H (32 ans, Agent commercial) : « *Quelques collègues m'ont aidé à mieux comprendre la culture et les valeurs de cette entreprise. Par exemple, au début j'ai remarqué qu'il n'y avait aucun vouvoiement entre les employés et les directeurs. Franchement, je n'ai rien compris ! Je venais d'une entreprise qui respectait beaucoup le vouvoiement ! Même le gardien on l'appelait Monsieur ! Mes collègues m'ont expliqué que c'est le PDG qui a imposé cette règle parmi plein d'autres règles ! Il n'y a que lui qu'on appelle Monsieur* ».

Outre les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise, les nouvelles recrues ont également fait référence à des personnes qui ne travaillent pas dans l'entreprise (*i.e.* des sources externes) et qui appartiennent à leur réseau personnel. Les nouvelles recrues nous ont confié l'importance du rôle joué par ces personnes au niveau de leur intégration. Ces sources externes à l'entreprise sont principalement composées des amis et des membres de la famille des nouvelles recrues. Ainsi, certains de nos informants nous ont confié avoir sollicité l'aide d'anciens amis de la faculté, d'anciens collègues de travail, d'oncles ou encore d'anciens collaborateurs de travail. Ils ont souligné que l'aide de personnes externes à l'entreprise est fondamental dans un parcours professionnel et que le rôle de ces personnes ne se limite pas à la période d'intégration :

Nouvelle recrue A.T(28 ans, Ingénieur production) : « *J'ai énormément sollicité mes copains de la faculté et des amis avec qui j'avais travaillé. Crois-moi, tu ne peux pas avancer si tu te concentres uniquement sur l'entreprise dans laquelle tu travailles. Bien sûr, je parle de la période d'intégration... ceci dit même après la période d'intégration échanger avec des gens qui te sont proches et qui ne travaillent pas dans l'entreprise est très important pour le travail !*».

Nouvelle recrue A.N (29 ans, Responsable qualité, sécurité environnement) : « *Il y a des personnes qui ne travaillent pas dans l'entreprise et qui m'ont*

*beaucoup aidé à m'intégrer. Par exemple, il y a un ami que j'ai connu à l'université. Il y a aussi mon oncle... et il y a un ancien client qui est devenu après un excellent ami à moi... Ces trois personnes m'ont beaucoup aidé à surmonter certains problèmes et à m'intégrer dans mon poste ! Franchement, heureusement que ces personnes étaient là !».*

Sur les vingt-neuf informants, seule une nouvelle recrue n'a pas fait référence au rôle joué par son réseau personnel lors de sa période d'intégration. Il semblerait que cette nouvelle recrue n'ait pas eu de problèmes particuliers lors de son intégration. Selon elle, elle s'est intégrée facilement au sein de l'entreprise grâce à ses compétences techniques. Notons, toutefois, qu'elle nous a confié avoir développé de bonnes relations avec ses collègues lors de sa période d'intégration. Par ailleurs, lors de l'entretien, cet informant a mentionné que son réseau personnel n'était pas très développé :

*Nouvelle recrue S.S(33 ans, Ingénieur étude et méthode) : « Honnêtement, à part le personnel de cette entreprise, personne ne m'a aidé à m'intégrer. En fait, il n'y a pas de personnes externes à l'entreprise qui m'ont aidé à m'intégrer. Je suis compétent et je n'ai rencontré aucun problème lors de mon intégration... Le côté technique je le maîtrise. Bon... mais mes collègues étaient cools avec moi et ils le sont encore là... Mais dans ma vie privée, je n'ai pas beaucoup de contacts et franchement je ne cherche pas à créer des liens. Je suis tranquille comme ça ! ».*

## **2.1. Focus sur le réseau personnel des nouvelles recrues**

Lors des entretiens réalisés avec les nouvelles recrues nous avons ainsi constaté que le réseau personnel des nouvelles recrues a joué un rôle très important au niveau de leur intégration. Le réseau personnel des nouvelles recrues est constitué soit des amis soit des membres de la famille. Le lien d'amitié diffère d'une nouvelle recrue à une autre. En effet, pour certaines nouvelles recrues, les amis sont des anciens collègues de travail ou bien d'anciens collaborateurs de travail. Pour d'autres nouvelles recrues, les amis sont des amis de l'université ou des voisins. Les membres de la famille, quant à eux, sont les parents, les frères, les cousins et les oncles :

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *Mon réseau personnel est composé d'anciens amis de faculté et de collègues avec qui j'ai travaillé dans mon ancienne entreprise : Ahmed, Salem, Mohamed et Jihed* ».

Nouvelle recrue S.F (23 ans, Coordinateur HSE (hygiène, sécurité, environnement) : « *Durant cette période j'étais constamment en contact avec mon frère et mon cousin. Franchement, ils m'ont beaucoup aidé lors de ma période d'intégration ! Sans eux, je ne sais pas comment j'aurais fait !* ».

Nouvelle recrue K.KH (26 ans, Agent commercial) : « *Lors de ma période d'intégration, ce sont deux anciens collègues de travail qui m'ont aidé à m'intégrer... et il y a aussi une amie que j'ai connue à l'université. C'est vraiment grâce à eux que j'ai pu m'intégrer ! Sans le soutien de ces personnes, je me demande comment j'aurais fait ! Franchement, j'aurais eu beaucoup de difficultés !* ».

Nouvelle recrue W.J (25 ans, Technicien régleur en plasturgie) : « *Bizarrement, c'est grâce à ma famille que j'ai pu m'intégrer dans ce poste ! Quand je dis ma famille, je fais allusion à mon papa et à mon frère ! Ils m'ont beaucoup soutenu ! Et la vérité c'est ce qui m'a vraiment aidé à m'intégrer dans ce poste !* ».

Nouvelle recrue A.N (29 ans, Responsable qualité, sécurité environnement) : « *Alors les personnes qui m'ont énormément aidé à m'intégrer ce sont : un ami que j'ai connu à l'université, mon oncle... et un autre ami... En fait, c'était un client de mon ancienne entreprise. C'est devenu un ami après* ».

Certaines nouvelles recrues ont reçu de l'aide de la part de connaissances plus éloignées : « *C'est vraiment grâce à quelques personnes que j'ai connues à travers mes amis que j'ai pu m'intégrer (...). Vraiment, je n'aurais jamais pu m'intégrer sans leur aide* ». De ce fait, ces personnes plus éloignées semblent également avoir joué un rôle important lors de la période d'intégration de certaines recrues :

Nouvelle recrue D.E (24 ans, Technicienne de laboratoire) : « *Franchement, ce sont mes amis qui m'ont aidée à m'en sortir : Ali et Achraf sont deux amis que j'ai connus à la faculté et puis il y a l'ami de mon ami Ali... c'est vraiment grâce à ces personnes que j'ai pu m'intégrer dans mon poste ! Je ne sais pas comment j'aurais fait sans eux...* ».

Nouvelle recrue R.M (24 ans, Agent commercial) : « *Ce sont surtout des amis qui m'ont aidé à m'intégrer. L'ami de mon ami Saïd et trois amis que j'ai connus*

à l'université : Mohamed, Adnen et Ameer. Franchement, ces personnes m'ont beaucoup aidé lors de mon intégration ».

Nouvelle recrue L.M (32 ans, Ingénieur superviseur de production) : « *Ceux qui ont vraiment joué un rôle dans mon intégration ce sont des amis que je me suis fait dans mon ancienne entreprise : Sami, Montassar et Mohamed Ali. Mohamed Ali c'est l'ami de mon ami Amir ! Je n'aurais jamais pu m'intégrer sans leur aide !* ».

Une minorité a mentionné l'aide d'amis à leurs parents. Notons que ces personnes sont devenues leurs propres amis avec le temps. L'aide reçue des amis des parents se justifie par le domaine dans lequel ils sont spécialisés :

Nouvelle recrue H.CH (24 ans, ingénieur calcul) : « *Les personnes qui m'ont aidé le plus lors de mon intégration ce sont deux amis que j'ai connus à l'université : Lotfi et Ali. Et puis, il y a eu mon cher papa et le meilleur ami de mon père Mohamed. Pourquoi mon père et son ami ? Ben tout simplement à cause de la spécificité de notre métier. C'est assez pointu comme domaine donc il faut des connaisseurs c'est-à-dire des personnes du domaine* ».

Nouvelle recrue A.B2 (24 ans, Technicien en plasturgie) : « *J'ai un ami avec qui je suis allée à l'université, Badis... et j'ai sollicité d'autres personnes qui à la base sont des amis de mon papa : Adel et Salem. En fait, ils sont du domaine. Ils sont devenus mes amis d'ailleurs. Avant ça, je n'avais jamais discuté avec eux. Franchement c'est grâce à eux et à toutes leurs connaissances que j'ai pu m'intégrer dans mon poste !* ».

### **Section 3 . Dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées**

Dans ce qui suit, nous allons nous focaliser sur le réseau personnel des nouvelles recrues que nous avons interrogées, plus particulièrement sur la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters.

#### **3.1. Structure du réseau des nouvelles recrues interrogées**

La plupart des réseaux personnels des nouvelles recrues que nous avons interrogées semblent être **denses** autrement dit il semblerait que tous les membres de leur réseau personnel se connaissent. En effet, le réseau personnel de certains est constitué par les membres de leur famille. Or, ces derniers sont liés par des liens familiaux ; d'où la densité de leur réseau



personnel. Bénéficiaire d'un réseau constitué par des membres de sa famille et qui ont des relations harmonieuses constitue un véritable atout pour ces nouvelles recrues. Un tel réseau ne peut que constituer un environnement de soutien pour les nouvelles recrues :

Nouvelle recrue S.F (23 ans, Coordinateur HSE (hygiène, sécurité, environnement) : « *Mon frère et mon cousin se connaissent déjà ! On appartient tous à la même famille ! Donc forcément ils sont très proches et ils se connaissent super bien ! Dans certaines familles, les membres de la famille sont en désaccord. Dieu merci ce n'est pas mon cas ! Moi, j'ai une famille en or qui m'a beaucoup soutenu* ».

Nouvelle recrue R.S (25 ans, Ingénieur études et méthodes) : « *Ceux qui appartiennent à mon petit réseau se connaissent déjà. C'est simple ! Mes deux amis, Ali et Salem sont cousins ! Deux personnes tu vas dire que c'est peu ... mais je t'assure que ces deux personnes m'ont énormément aidé et c'est vraiment grâce à elles que je suis arrivé à m'intégrer* ».

Le réseau personnel de certaines nouvelles recrues est constitué par des amis qui ont développé des liens d'amitiés particulièrement forts. Les nouvelles recrues nous ont confié que les individus qui ont étudié dans le même domaine académique ont tendance à développer des liens étroits en raison de leur intérêt commun et de la possibilité de partager des connaissances et expériences similaires. Ce fort sentiment d'appartenance à un domaine particulier favorise la création d'un réseau amical solide. Il semblerait que le domaine d'activité de certaines nouvelles recrues soit à l'origine du développement de liens directs et de relations amicales entre les membres du réseau. Ceci peut s'expliquer par la complexité du domaine qui nécessite une forte interaction entre les individus et un partage des connaissances. Certaines nouvelles recrues interrogées ont souligné, en effet, que le domaine de l'ingénierie est caractérisé par un niveau élevé de complexité ; d'où les échanges permanents :

Nouvelle recrue H.CH (24 ans, Ingénieur calcul) : « *Notre métier est assez particulier. Donc on se connaît pratiquement tous et on est tous amis. Juste pour te mettre dans le bain, notre secteur d'activité est assez particulier et il nous oblige à être en contact en permanence, à échanger nos points de vue et à développer de bonnes relations* ».

Nouvelle recrue S.M (25 ans, Ingénieur système d'information) : « *On se connaît tous et on est très connectés. On a des centres d'intérêt communs. On appartient tous au domaine de l'ingénierie et on a tous étudié la même branche* ».

*à la faculté. On est très solidaires... d'ailleurs le problème de l'un d'entre nous c'est le problème de tout le réseau ».*

Une minorité seulement a fait référence à l'existence de **liens indirects** entre les membres de leur réseau personnel ; autrement dit, il semblerait que les membres de leur réseau personnel ne se connaissent pas. Selon les nouvelles recrues interrogées, ces liens indirects s'expliquent principalement par le fait qu'il n'existe pas de liens d'amitié entre les membres de leur réseau personnel. L'absence de relations entre les membres de leur réseau s'explique par le fait que ces personnes habitent dans des régions différentes et éloignées les unes des autres :

*Nouvelle recrue N.DH (25 ans, Aide responsable achats et logistique) : « Dans mon réseau, personne ne se connaît. Ils ne sont même pas amis. D'ailleurs, chacun de mes amis réside dans une région différente ».*

*Nouvelle recrue K.Kh (26 ans, Agent commercial) : « La plupart des personnes qui constituent mon réseau ne se connaissent pas. C'est tout à fait normal parce qu'ils ne sont pas amis. D'ailleurs, il y a une distance géographique importante entre eux. Comme je te l'ai expliqué, moi j'ai toujours vécu à Tunis. Mais comme j'étais obligé de travailler parce que j'avais des obligations familiales, j'ai accepté ce travail au Sahel et maintenant j'ai des amis dans les deux régions ».*

Une minorité de nouvelles recrues interrogées a justifié l'absence de liens directs entre les membres de leur réseau personnel en soulignant les différences qui existent entre les membres du réseau. En effet, les nouvelles recrues nous ont confié que certains de leurs amis étaient trop différents et qu'ils ne voyaient pas l'intérêt de les présenter les uns aux autres. Ils ont souligné ne pas chercher à relier les membres de leur réseau afin d'éviter d'éventuels malentendus ou problèmes en raison de leurs divergences :

*Nouvelle recrue N.H (32 ans, Agent commercial) : « Les membres de mon réseau ne sont pas liés directement. Ils ne se connaissent même pas ! Il n'y a aucun lien entre eux. Entre nous, ils sont tellement différents côté comportement ! Mais mon ami Ahmed sait que j'ai un ami informaticien et vice versa ».*

*Nouvelle recrue L.M (32 ans, Ingénieur superviseur de production) : « Aucune connaissance et aucun lien entre ces quatre personnes ! Pour mon intérêt et leur intérêt, il vaut mieux laisser la relation telle qu'elle est et ne pas chercher à*

*créer des liens entre eux ! Je t'assure que je les vois mal s'entendre ! Impossible ! Ils sont trop différents !».*

### 3.2. Contenu des liens du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées

Les entretiens réalisés nous ont permis de constater que les liens qui caractérisent la relation entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel étaient particulièrement forts.

Les **liens forts** entretenus par les nouvelles recrues avec les membres de leur réseau personnel semblent s'expliquer principalement par les relations d'amitié et les liens familiaux. Ces **liens forts** sont à l'origine d'un attachement émotionnel intense. En effet, les nouvelles recrues ont fait référence à des sentiments très forts partagés avec certains membres de leur réseau personnel. Il semblerait que ces relations soient basées sur une amitié authentique qui existe depuis l'enfance (« *très bonne relation* », « *amitié sincère* »). Pour d'autres, cette amitié s'est plutôt développée au fil du temps :

Nouvelle recrue I.S (27 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Bon ! c'est une très bonne relation ! Honnêtement, c'est une amitié sincère entre nous depuis l'enfance. On appartient à la même génération et on s'entend très bien* ».

Nouvelle recrue A.T (28 ans, Ingénieur production) : « *J'ai un attachement émotionnel très fort envers les membres de mon réseau ! Imagine ! On se connaît depuis presque huit ans avec Salim et Limam et 5 ans avec Walid ! Tu sais on peut aussi aimer ses amis ! L'amour n'est pas uniquement partagé avec une femme... l'amour est souvent mal compris !* ».

Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « *A la base c'était une relation amicale...mais elle a évolué avec le temps. Maintenant, j'ai des sentiments très forts envers eux, je les considère comme une deuxième famille* ».

Seules quelques nouvelles recrues ont fait référence à un réseau personnel caractérisé par des **liens faibles**. En parlant de leur réseau personnel, ces nouvelles recrues ont décrit les relations qui caractérisent leur réseau personnel comme des relations normales sans plus. Par conséquent, les relations entre ces nouvelles recrues et les personnes qui constituent leur réseau personnel ne sont pas particulièrement développées :

*Nouvelle recrue M.CH (24 ans, Technicien études et méthodes) : « En fait, j'ai une relation normale avec Karim. Nous ne sommes pas vraiment proches ».*

*Nouvelle recrue R.B (23 ans, Technicien en plasturgie) : « J'avoue qu'ils sont très respectueux et compétents mais je ne suis pas vraiment proche d'eux. Ce ne sont pas des amis intimes. Peut-être, qu'un jour on aura l'occasion de se connaître plus et de développer des relations plus profondes ».*

### **3.3. Attributs des alters du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées**

Le réseau personnel de la plupart des nouvelles recrues interrogées est caractérisé par la **similarité des connaissances**. Les nouvelles recrues ont souligné l'importance d'avoir un réseau personnel caractérisé par des **connaissances similaires** durant leur intégration. Ainsi, elles nous ont confié qu'un tel réseau personnel qui a des connaissances techniques similaires leur permet de pouvoir bénéficier d'un soutien qui correspond à leurs nouveaux besoins professionnels. En effet, **la similarité des connaissances** s'explique par l'appartenance des membres du réseau au même domaine d'activité que celui de la nouvelle recrue. Selon les nouvelles recrues interrogées, il est plus avantageux d'être en contact et d'échanger avec des personnes qui travaillent dans le même secteur d'activité, qui sont connaisseurs du domaine, qui ont une idée sur leur poste et qui disposent de connaissances similaires surtout pour des postes qui exigent une forte maîtrise technique :

*Nouvelle recrue A.B2 (24 ans, Technicien en plasturgie) : « De manière générale, mon réseau personnel est diversifié. J'ai des amis qui appartiennent à des domaines différents : médecine, architecture. Par contre lors de ma période d'intégration j'avais surtout besoin d'amis qui ont les mêmes connaissances que moi et qui travaillent dans le même secteur que moi. C'est surtout ça qui m'a aidé à m'intégrer parce que j'avais tendance à appeler systématiquement ces personnes dès que je rencontrais un problème ».*

*Nouvelle recrue J.CH (34 ans, Ingénieur étude et méthode) : « Lors de ma période d'intégration j'ai sollicité l'aide de personnes qui connaissent bien le domaine, autrement dit des ingénieurs de production et des ingénieurs industriels. Seuls, ces deux types d'ingénieurs pouvaient réellement m'aider à m'intégrer ».*

Le réseau personnel d'une minorité de nouvelles recrues est constitué de **personnes** qui appartiennent à des domaines techniques différents et qui ont des **connaissances hétérogènes**. En effet, ces **connaissances hétérogènes** peuvent être utiles pour renforcer les connaissances

dans des domaines que les recrues ne maîtrisent pas forcément. A titre d'exemple, certains ont souligné que les postes de direction exigent d'être polyvalent et d'avoir un minimum de connaissances dans d'autres domaines d'activité. D'autres ont mentionné le besoin de comprendre d'autres disciplines lors de la période d'intégration ; d'où l'importance de disposer de réseaux d'experts dans ces disciplines :

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur production) : « *Kader a des connaissances différentes des miennes. Le poste de directeur nécessite d'être polyvalent et d'avoir un minimum de connaissances dans plusieurs domaines d'activité. J'ai toujours pris mon métier au sérieux et j'ai toujours essayé de mettre à jour mes connaissances !* ».

Nouvelle recrue C.L (31 ans, Agent commercial) : « *Les autres membres ont des connaissances différentes. Je pense que cette orientation peut s'expliquer par le besoin de chercher à comprendre d'autres disciplines. A un certain moment de mon intégration j'avais besoin de m'ouvrir sur d'autres domaines d'expertise que je ne maîtrise pas en tant qu'agent commercial* ».

Outre la proximité émotionnelle, lors des entretiens réalisés les nouvelles recrues ont évoqué le **rapprochement hiérarchique** au niveau de leur réseau personnel. Certaines nouvelles recrues ont souligné l'importance d'avoir un réseau personnel proche hiérarchiquement. Elles nous ont confié que seules les personnes occupant le **même niveau hiérarchique** sont en mesure de comprendre leurs besoins et les exigences de leur nouvelle position hiérarchique :

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *La responsabilité était vraiment grande et j'avais vraiment besoin durant cette période d'une personne qui connaissait bien ce poste. Déjà, quand j'ai contacté mon ami Ahmed pour lui annoncer que j'avais été nommé directeur, il m'a dit quelque chose que je n'oublierai jamais : "il faut que tu t'assoies bien pour profiter du confort de ta nouvelle chaise" !* ».

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur production) : « *Avoir un réseau proche hiérarchiquement est important pour une nouvelle recrue ! Une nouvelle recrue qui occupe un poste de direction pour la première fois ... ce n'est pas évident. Au début, je doutais de tout le monde... Du coup, je ne pouvais avoir confiance en personne à part aux gens que je connaissais déjà... et donc mes ami(es) !* ».

D'autres recrues nous ont toutefois confié qu'elles n'avaient pas le **même niveau hiérarchique** que les membres qui appartenaient à leur réseau personnel. Certains ont précisé que leur réseau personnel était principalement constitué de personnes avec lesquelles elles avaient étudié à l'université, mais que ces personnes occupaient présentement un niveau hiérarchique différent. Il semblerait que dans ce cas, les connaissances de base dans le domaine soient d'une plus grande aide dans l'intégration que leur niveau hiérarchique. Ainsi, pour ces recrues la position hiérarchique à elle seule n'est pas suffisante ; ce qui compte vraiment c'est la compétence :

Nouvelle recrue N.H (32 ans, Agent commercial) : « *Nous n'occupons pas les mêmes postes même sur le plan pratique nous n'avons pas le même parcours universitaire !* ».

Nouvelle recrue N.DH (25 ans, Aide responsable achats et logistique) : « *Mon amie Ahlem occupe le poste d'assistante administrative. Alors que moi j'occupe un poste plus élevé dans la hiérarchie. Mais, je suis convaincu à 100% que ce qui compte c'est la compétence de l'individu et non pas son statut au sein de l'entreprise. On ne peut pas vraiment évaluer une personne en se basant sur sa position au sein de l'entreprise* ».

#### **Section 4. Comment le réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration ?**

La plupart des nouvelles recrues nous ont confié que le recours à leur réseau personnel lors de leur intégration se justifie par le besoin d'accéder à des **ressources stratégiques**. Il semblerait que certaines caractéristiques du réseau personnel des nouvelles recrues facilitent davantage l'accès aux ressources stratégiques. En effet, un réseau personnel dense, caractérisé par des liens forts, une similarité et une hétérogénéité des connaissances et enfin un rapprochement hiérarchique jouent un rôle important dans l'intégration des nouvelles recrues. Un réseau personnel avec de telles caractéristiques semble permettre aux nouvelles recrues d'accéder à des **ressources stratégiques**.

##### **4.1. Densité du réseau personnel, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues**

Les entretiens réalisés nous ont permis de constater qu'un **réseau personnel dense** facilite l'intégration des nouvelles recrues car il leur permet d'accéder à des informations stratégiques. Nous avons remarqué que le terme information revenait constamment dans les discours des

nouvelles recrues ; d'où l'importance des informations dans l'intégration des nouvelles recrues. Lorsque les membres d'un réseau personnel sont connectés, les informations circulent beaucoup plus facilement et très rapidement. Nous avons également remarqué que les nouvelles recrues ont valorisé l'aspect temporel lors de la réception des informations. En effet, un **réseau personnel dense** permet aux nouvelles recrues d'obtenir des informations très rapidement et en temps réel. Le fait de recevoir des informations très rapidement permet aux nouvelles recrues de faire face aux éventuels problèmes qui peuvent survenir durant la période d'intégration et auxquels ils n'avaient pas trouvé de solutions. C'est donc grâce aux relations intenses qui lient les différents membres d'un réseau que les informations peuvent circuler aussi rapidement :

Nouvelle recrue H.CH (24 ans, ingénieur calcul) : « *Ce sont les relations qu'entretiennent les membres de mon réseau qui m'ont beaucoup aidé durant mon intégration. En fait, ils sont tous hyper connectés ! et c'est ça qui fait qu'à chaque fois, j'arrive à obtenir des informations très rapidement ! Bon attention ! C'est un point positif pour des sujets professionnels mais pas pour des sujets personnels. Tu sais rien ne se cache dans mon petit réseau je te jure ! L'information circule très rapidement ! Or, le fait que l'information circule rapidement c'est une ressource très importante surtout lorsque tu essaies de t'intégrer dans un nouveau poste ! Sinon, il va falloir que tu patientes et que tu essaies de trouver l'information en interne. Et la vérité, ça va prendre trop de temps !*».

Nouvelle recrue R.S (25 ans, Ingénieur études et méthodes) : « *Toutes les personnes de mon réseau se connaissent et c'est ce qui m'a permis de m'intégrer dans mon nouveau poste figure-toi ! Je n'étais même pas obligé d'expliquer mon problème à tout le monde. Il me suffisait juste de discuter avec une personne et hop... l'information circule et j'ai ma réponse ! Vraiment, le fait que les personnes que je connais soient toutes connectées... c'est ça qui m'a permis d'avoir rapidement les informations dont j'avais besoin et qui concernent mon poste* ».

Certaines nouvelles recrues nous ont confié qu'il est difficile d'identifier exactement le type d'information obtenue lorsque les membres de leur réseau personnel sont très connectés. Selon ces nouvelles recrues, un réseau personnel constitué de personnes qui se connaissent, facilite l'accès à de nombreuses informations stratégiques concernant le poste. Ces informations peuvent concerner les tâches confiées, les responsabilités, les obligations, etc. Autrement dit, un **réseau dense** favorise l'accès à toutes les informations stratégiques qui sont cruciales pour comprendre les attentes et les exigences spécifiques d'un nouveau poste, ce qui aide ainsi la nouvelle recrue à s'intégrer :

*Nouvelle recrue M.CH (24 ans, Technicien études et méthodes) : « Comme je te l'ai dit c'est avantageux d'avoir des gens que tu connais qui sont tous connectés mais je ne peux pas te dire que cette connexion a favorisé l'obtention d'une information en particulier ... Les membres de mon réseau personnel m'ont aidé à obtenir des informations de manière spontanée, ce qui m'a aidé à m'intégrer dans mon poste et... franchement cela a contribué à réduire ou plutôt à gérer les difficultés que j'ai rencontrées ».*

*Nouvelle recrue R.B (23 ans, Technicien en plasturgie) : « Il n'y a pas une information en particulier que tu vas obtenir grâce aux gens que tu connais. Franchement... c'est difficile ou carrément impossible d'identifier la nature de l'information que tu vas arriver à obtenir. Par contre, ce qui est sûr c'est que si les gens que tu connais se connaissent tous et qu'ils sont hyper connectés alors je t'assure que grâce à cette connexion tu vas obtenir plein plein d'informations de toutes sortes et surtout très rapidement ! Et ces informations vont énormément t'aider à t'intégrer ! »*

Les entretiens réalisés nous ont permis de constater que le **réseau personnel dense** de la plupart des nouvelles recrues leur a permis d'accéder à de nombreuses connaissances, ce qui a d'ailleurs facilité leur intégration. Par conséquent, la **densité du réseau** semble favoriser l'acquisition des connaissances. Les nouvelles recrues ont souligné que les membres de leur réseau personnel étaient très connectés, ce qui leur permettait d'avoir accès à toute sorte de connaissances. Toutefois, certains répondants ont eu des difficultés à expliquer de manière précise la relation entre la densité de leur réseau et les connaissances obtenues. Selon eux, le fait que les membres de leur réseau personnel soient constamment connectés favorise le partage de toutes sortes de connaissances et c'est aux nouvelles recrues d'exploiter ces connaissances en fonction de leurs besoins et de ceux du poste occupé. Par ailleurs, les nouvelles recrues nous ont confié que pour certains postes, chaque connaissance peut apporter une valeur ajoutée lors de leur intégration :

*Nouvelle recrue W.J (25 ans, Technicien régleur en plasturgie) : « Les relations qui existent entre les différents membres de mon réseau ont favorisé mon intégration ! Mais ne me demande pas comment ! En fait, c'est le fait que les différents membres de mon réseau soient constamment connectés qui facilite la communication et la circulation des connaissances entre tout le monde. Chaque personne apporte sa contribution, on met tout en commun puisque tout le monde est connecté... et puis petit à petit... Je parle surtout des connaissances propres à un technicien spécialisé en plasturgie... Tu sais ce sont des connaissances très difficiles à maîtriser ! La diversité des sources des connaissances était un véritable atout pour moi pendant cette période. Il ne faut pas oublier qu'après*



*trois mois de mon embauche je devais montrer que je maîtrise bien les principales tâches surtout techniques et que je dispose des connaissances pour lesquelles j'ai été recruté et qui me permettront d'apporter un plus à l'entreprise ».*

*Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « J'appartiens à un réseau dense et ce réseau m'a bien aidé tout au long de mon intégration. Comment ? C'est très difficile d'expliquer le lien entre les deux... Tu sais la densité signifie une communication continue et permanente entre les membres d'un réseau qui ne peut que se solder par des connaissances à la fin ».*

En outre, il s'avère que dans **un réseau dense**, les membres du réseau personnel sont assez proches et solidaires. Par conséquent, ils ont une attitude favorable au partage des connaissances. Selon certaines nouvelles recrues, un **réseau dense** est caractérisé par des personnes qui sont très impliquées les unes vis-à-vis des autres, qui sont très ouvertes et qui ont une attitude assez coopérative ; ce qui facilite le partage des connaissances et facilite l'intégration des nouvelles recrues. Ainsi, selon de nombreuses recrues, **un réseau personnel dense** est caractérisé par une culture basée principalement sur la notion de partage et sur le principe « Gagnant-Gagnant ». Les nouvelles recrues ont par ailleurs précisé que le « partage » concerne plusieurs aspects y compris celui des connaissances ; autrement dit, il n'y a pas de restriction sur le motif et la quantité de connaissances à partager au sein d'un réseau. Ainsi, le partage des connaissances entre la nouvelle recrue et son réseau personnel est un élément indispensable pour pouvoir maîtriser les tâches à accomplir lors de la période d'intégration :

*Nouvelle recrue A.M (25 ans, Concepteur mécanique) : « Déjà on se connaît tous et on se ressemble beaucoup : on est tous très ouverts d'esprit, on veut constamment apprendre et surtout surtout... on ne calcule pas ! Et c'est ce qui nous a permis de créer des liens forts entre nous ! On partage tout ! Et figure-toi lors de mon intégration, j'ai tout partagé ! Pour moi, je dois être dans une relation de gagnant-gagnant, et c'est ce partage qui a fait qu'on évolue tous et qui nous permet d'avancer ! ».*

Selon les nouvelles recrues, les connaissances acquises grâce à leur réseau dense et qui ont facilité leur intégration concernent principalement les aspects techniques du travail. De ce fait, nous parlons de connaissances techniques. Il semblerait que les connaissances techniques suscitent un intérêt considérable chez les nouvelles recrues durant leur intégration. À titre d'exemple, certaines nouvelles recrues ont fait allusion à la manière de rédiger les rapports

concernant certains projets. Ainsi, ce type de connaissances semble être capital pour les ingénieurs qui doivent avoir des connaissances sur le suivi des coûts, les facteurs de réussite d'un projet, les erreurs à éviter, les abréviations à utiliser, etc.

Nouvelle recrue N.J (28 ans, Chargée d'affaires) : « *Je ne pouvais pas dire "Désolée, j'ai encore besoin de temps pour maîtriser mon travail surtout... la rédaction et la négociation des contrats !". Je suis encore nouvelle dans ce poste, je suis très motivée et vraiment je voulais montrer à mon PDG que je pouvais m'en sortir et que j'étais la personne qu'il leur fallait ! C'est là où la densité de mon réseau m'a aidée car je n'étais pas obligée d'expliquer mon problème à tout le monde. Je m'explique : pas mal de fois quand je demande l'aide de X après quelques minutes, c'est Y qui m'appelle pour m'expliquer comment faire ! Tu as compris ? Et bien c'est comme ça que la densité de mon réseau m'a aidée ! Et grâce à la densité de mon réseau, j'ai pu acquérir beaucoup de connaissances sur les contrats. Tu sais, je peux carrément dire que mon réseau m'a accompagnée du début de mon intégration... jusqu'à aujourd'hui !* ».

Nouvelle recrue I.S (27 ans, Ingénieur études et méthodes) : « *Lors de mon arrivée, j'ai travaillé sur un rapport de projet comprenant plusieurs codes et abréviations. J'ai donc envoyé le document par e-mail à Montassar, qui est bien plus expérimenté que moi, en précisant que ces termes m'étaient inconnus. Montassar, quant à lui, a partagé le rapport avec nos amis. Ils ont étudié son contenu tous ensemble, figure-toi parce que moi entre temps j'avais d'autres tâches à faire. Montassar m'a répondu en m'expliquant la signification de chaque terme en détails et en rajoutant d'autres abréviations que je pouvais rencontrer plus tard... Tu vois à quel point j'ai été gâté. Tu sais, je ne voulais pas demander de l'aide à mes collègues ou bien à mes supérieurs pour qu'ils ne remettent pas en question mes compétences... ! Pourtant, ils savent tous très bien que je viens d'un autre terrain ».*

Ainsi, la plupart des nouvelles recrues nous ont confié qu'un réseau personnel avec des membres très connectés, facilite leur intégration en leur permettant d'avoir accès à des connaissances uniques et spécifiques. Ces connaissances sont liées aux différentes expériences personnelles et professionnelles des membres du réseau. Les nouvelles recrues ont précisé que ces connaissances sont difficiles à obtenir ailleurs, car il s'agit de connaissances pratiques qui émanent du terrain. Il semblerait que l'on puisse qualifier ces connaissances de connaissances

implicites car selon les nouvelles recrues elles ne peuvent être véritablement identifiées qu'à travers les échanges et les discussions des membres du réseau personnel :

Nouvelle recrue B.H (27 ans, Technicien études et méthodes) : « *Les connaissances que j'ai eues grâce à mon réseau sont assez spécifiques. Chaque membre rajoute une précision selon sa propre expérience. Tu sais c'est grâce aux discussions et aux échanges que de telles connaissances émergent !* ».

Nouvelle recrue S.F (23 ans, Coordinateur hygiène, sécurité environnement) : « *Tu sais quand tu as un réseau où tout le monde se connaît et où les gens interagissent constamment, tu peux vite obtenir des connaissances... mais des connaissances difficiles à trouver dans les formulaires internes de l'entreprise parce qu'elles sont le fruit d'expériences réelles de chacun ...* ».

Outre les connaissances implicites, les nouvelles recrues, ont avoué qu'un **réseau dense** ressemble en quelque sorte à un groupe privé dans lequel les membres partagent tout : des fichiers, des documents, des comptes rendus, des rapports etc. Ainsi, elles ont souligné l'avantage de tout partager et d'interagir en permanence. Il semblerait que ces connaissances puissent être qualifiées de connaissances explicites :

Nouvelle recrue J.CH (34 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Nous avons un groupe de discussion où nous partageons tout ! Je peux vous montrer les fichiers que j'ai reçus depuis la première semaine jusqu'à maintenant. L'avantage c'est que tout ce qu'on partage peut être lu par tout le monde et d'ailleurs cela profite à tout le monde ! C'est ça la force d'un réseau où tout le monde se connaît et où on met nos ressources en commun ! L'autre jour, il y a quelqu'un qui m'a envoyé un fichier sur ce groupe. Sauf que le fichier n'était pas à jour Heureusement que ADEL s'en est rendu compte... il a tout de suite rectifié le tir. Lorsqu'on se connaît et que nous sommes très proches, les gens réagissent immédiatement... sans arrières pensées et sans calculs !* ».

#### **4.2. Liens forts, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues**

Les entretiens réalisés nous ont permis de constater qu'un réseau personnel caractérisé par des **liens forts** facilite l'intégration des nouvelles recrues. En effet, de nombreuses nouvelles recrues interrogées nous ont confié que le fait d'être proche des membres de leur réseau personnel a favorisé leur intégration en leur facilitant l'accès à des informations stratégiques. Il semblerait que les nouvelles recrues aient tendance à solliciter les membres de leur réseau

personnel lorsqu'ils ont besoin d'une information parce qu'ils se sentent très proches d'eux. Les nouvelles recrues considèrent que le recours à des membres proches émotionnellement se fait spontanément et ne se limite pas à la période d'intégration :

Nouvelle recrue R.S (25 ans, Ingénieur étude et méthode) : « *Tu sais le fait d'être très proche de mes ami(es) m'a énormément aidé à surmonter beaucoup de problèmes durant mon intégration. On est tous très proches et on partage tout, pratiquement tous les jours. Donc durant toute ma période d'intégration, je m'adressais systématiquement à eux quand j'avais besoin d'une information. Tu sais, je ne me posais pas de questions ! Contrairement aux personnes avec qui je bosse... et avec qui je préfère garder une certaine distance...*».

Nouvelle recrue A.M (25 ans, Concepteur mécanique) : « *Sans le moindre doute ! Ma proximité et mon attachement vis-à-vis des membres de mon réseau personnel m'ont énormément aidé. Tu sais, au début, je ne te cache pas, je ne voulais pas poser trop de questions : quelles soient professionnelles ou personnelles. Je prenais plein de notes lors de ma passation mais sans poser la moindre question ni à mes collègues ni à personne. Du coup, j'étais obligé de poser des questions à mes amis proches et donc c'est grâce à eux que je suis arrivé à m'intégrer parce qu'ils me fournissaient toutes les informations dont j'avais besoin. Maintenant c'est autre chose bien sûr* ».

Certaines nouvelles recrues ont précisé que le fait de se sentir très proche des membres de leur réseau personnel a tendance à pousser automatiquement les nouvelles recrues vers ces derniers plutôt que vers les collègues ou les supérieurs. Il semble qu'un réseau caractérisé par des **liens forts** ait tendance à encourager les nouvelles recrues à communiquer directement avec leur réseau personnel surtout durant la période d'intégration. Les nouvelles recrues nous ont confié avoir échangé un nombre important d'informations durant la période d'intégration :

Nouvelle recrue B.H (27 ans, Technicien étude et méthode) : « *Tu sais, lors de l'intégration, tu joues contre le temps ! Donc je m'adresse à mes amis proches ! Mais ce qui est sûr, il s'agit bien d'informations qui concernent mon poste* ».

Nouvelle recrue S.M (25 ans, Ingénieur système d'information) : « *Je peux te confirmer à 1000 % que j'ai obtenu toutes les informations dont j'avais besoin grâce à mon réseau personnel ! Par contre, c'est difficile de te dire quel type d'information car on est toujours en contact... et donc il y a énormément d'informations échangées ! Mais pour répondre à ta question... ce sont toujours des informations qui vont m'être utiles pour bien faire mon travail !*».

Ainsi, la plupart des nouvelles recrues ont souligné qu'un réseau personnel caractérisé par des **liens forts** facilite leur intégration. En effet, grâce à un tel réseau, les nouvelles recrues peuvent accéder à de nombreuses informations. Il s'agit d'informations qui vont être utiles pour que la nouvelle recrue s'acquitte convenablement de son travail. En effet, ces informations peuvent être carrément des solutions pour faire face aux problèmes rencontrés. Il semblerait que les réseaux personnels caractérisés par des **liens forts** soient à l'origine de solutions que la nouvelle recrue n'aurait jamais pu trouver sans l'aide de son réseau personnel. La proximité au sein d'un réseau personnel peut même être à l'origine d'informations personnelles qui vont aider la nouvelle recrue à s'intégrer.

La plupart des nouvelles recrues interrogées nous ont confié que les informations obtenues grâce à leur réseau personnel pendant leur période d'intégration leur étaient particulièrement utiles et bénéfiques. Certaines recrues, cependant, ne partagent pas cet avis. Il semblerait que leur réseau personnel ne soit pas caractérisé par des **liens forts** :

Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « *En général, quand les gens que tu connais sont très proches et très soudés, les informations circulent très rapidement ! Lors de mon intégration, j'ai eu beaucoup de pression à cause de mon responsable. Je vais te raconter une histoire que j'ai vécue avec ce responsable et tu vas mieux comprendre comment mon réseau m'a aidé. Le courant n'est pas passé avec lui. Moi je suis très bavard... disons plutôt extraverti et mon responsable est plutôt taciturne. Lorsque j'en ai parlé à mes amis, ben ils m'ont conseillé d'essayer de me rapprocher de lui. Et figure-toi que mon ami Salem m'a donné une information très importante. Il m'a dit que ce responsable faisait du covoiturage avec son cousin et que récemment son cousin avait trouvé un poste à Tunis. Il m'a dit que c'était une opportunité pour moi et que j'allais pouvoir me rapprocher de lui en lui proposant de faire du covoiturage. Et c'est ce que j'ai fait ! Et maintenant, mes relations avec le monsieur se sont nettement améliorées ! Il m'a littéralement accepté dans son équipe et surtout il a compris que j'étais une personne extravertie ! Bien sûr ... lui est toujours taciturne mais il est devenu plus souple avec moi. Voilà, grâce à une petite information qui est vraiment sans importance... ben je suis arrivé à m'intégrer dans l'équipe ! ».*

D'autres nouvelles recrues ont souligné que leur réseau personnel caractérisé par des **liens forts** leur a permis d'accéder à un type particulier d'information ; ce qui a favorisé leur intégration. Il s'agit d'informations concernant les clients et les fournisseurs. En effet, certaines nouvelles

recrues interrogées nous ont confié que lors de leur période d'intégration, personne ne leur avait parlé des fournisseurs auxquels ils devaient s'adresser ainsi que des clients et de leurs exigences. Par conséquent, c'est grâce à leur réseau personnel caractérisé par des **liens étroits** qu'ils ont pu avoir un maximum d'informations sur les fournisseurs avec lesquels ils devaient traiter et sur les clients qu'ils devaient satisfaire. Les nouvelles recrues nous ont expliqué que ces informations sont vitales durant une période d'intégration. Ce sont des informations qui permettent de comprendre et de maîtriser les tâches principales de travail :

Nouvelle recrue N.J (28 ans, Chargée d'affaires) : « *Je me souviens que j'étais complètement perdue à un moment donné, je n'avais personne à mes côtés pour me guider. Je n'avais aucune idée sur le marché, ni sur les clients, ni sur les offres commerciales à faire ! Or c'était ma principale tâche en tant que chargée d'affaires. Imagine ! Il devait y avoir une réunion la troisième semaine de mon arrivée et il fallait absolument que je sois prête. Sinon... tout le monde aurait dit que j'étais complètement incompétente !* ».

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *Je suis directeur commercial et le fait de connaître tous les fournisseurs était fondamental pour mon poste ; Donc je devais absolument trouver ces informations à l'extérieur de l'entreprise pour être sûr d'apporter un plus et je devais être sûr de mes informations sinon je devais en assumer la responsabilité. Ces informations, bien évidemment, tu ne peux les recevoir que de tes proches. En bref, quand tu es sur un nouveau poste la moindre information est importante. Donc tu as intérêt à être à l'affût de toute information qui peut apporter un plus* ».

Pour d'autres nouvelles recrues, un réseau personnel caractérisé par des **liens forts** va leur permettre d'acquérir des connaissances qui vont les aider à s'intégrer plus facilement. Selon les répondants, lorsque le réseau personnel est caractérisé par des **liens forts**, les nouvelles recrues ont tendance à avoir confiance en leurs amis ; c'est ce qui explique qu'elles aient automatiquement recours à leur réseau pour obtenir les connaissances dont elles ont besoin. Les nouvelles recrues ont également souligné que les relations entre les membres d'un réseau personnel caractérisé par des **liens forts** sont basées sur la confiance et l'honnêteté. Ainsi, grâce aux **liens forts** entre les membres de leur réseau personnel, les recrues peuvent accéder à de nombreuses connaissances lesquelles vont faciliter leur intégration :

Nouvelle recrue A.T (28 ans, Ingénieur production) : « *Bien sûr que le fait d'être très proche des membres de mon réseau et d'avoir un réseau soudé a joué un rôle important* ».

*tout au long de mon intégration. Ecoute !! Lorsque tu connais bien quelqu'un, tu es sûr de cette personne et tu vas la suivre, rien que parce que tu as confiance en elle. Je parle d'une confiance réciproque, de réactions spontanées, de bonne foi...! Voilà ! C'est le climat qui a favorisé l'échange des connaissances et surtout mon apprentissage et mon intégration dans ce poste ».*

*Nouvelle recrue W.J (25 ans, Technicien régleur en plasturgie) : « Les liens forts entre les membres de mon réseau personnel m'ont aidé à surmonter plusieurs problèmes durant ma période d'intégration. Juste pour t'expliquer... mon père et mon frère étaient très contents pour moi lorsque j'ai obtenu ce poste. Et j'ai tellement confiance en eux que je les contactais sans arrêt pour leur poser des questions. En plus, j'avais énormément confiance en eux et ils connaissaient hyper bien le poste que j'occupais. Du coup, ils ont fait de leur mieux pour m'aider et pour que je puisse exécuter toutes les tâches qu'on m'a confiées. En plus, il y a quelque chose de très important... ils savent que je suis très nerveux et que je peux quitter rapidement un poste si je bloque ».*

Ainsi, selon certains répondants, les connaissances acquises grâce à un réseau personnel caractérisé par des **liens forts** concernent principalement le volet technique du poste à savoir les différentes méthodes de travail adoptées et les logiciels mobilisés. Ces connaissances semblent être utiles aux nouvelles recrues lors de la période d'intégration car elles vont leur permettre de s'acquitter des tâches confiées et d'assumer leurs responsabilités dans les meilleures conditions lors de la période d'intégration :

*Nouvelle recrue N. J (28 ans, Chargé d'affaires) : « Mon fiancé m'a beaucoup aidé surtout dans l'organisation des projets et la coordination des études techniques et des études de prix. Il m'expliquait constamment ce qu'il fallait faire. Qui aurait pu me communiquer de telles informations ? Les autres auraient pensé que j'étais incompétente ! Il m'a accompagné tout au long de mon intégration, j'ai beaucoup appris grâce à lui».*

Les nouvelles recrues nous ont confié que les **liens forts** facilitent l'accès à un type particulier de connaissances. Ces connaissances semblent être basées sur l'expérience des membres de leur réseau personnel. En effet, la plupart des nouvelles recrues ont souligné que lorsque les individus qui appartiennent au réseau personnel ne sont pas très proches et qu'ils ne communiquent pas beaucoup entre eux, la circulation des informations et des connaissances se fait moins fréquemment. Autrement dit, les connaissances et surtout les connaissances tacites ont tendance à être partagées lorsque les liens du réseau personnel des nouvelles recrues sont forts :

Nouvelle recrue S.M (25 ans, Ingénieur système d'information) : « *Tu sais quand les personnes qui constituent ton réseau personnel sont proches, et ben... ils vont partager avec toi et les autres plein plein d'informations et de connaissances de toute sorte ! Ils vont partager avec toi des connaissances très pointues et qui vont être différentes en fonction de leurs expériences* ».

Nouvelle recrue S.F (23 ans, Coordinateur HSE (hygiène, sécurité, environnement) : « *Durant ma période d'intégration, j'étais sûr que je pouvais compter sur mes ami(es) et sur mes proches et qu'ils allaient me donner la crème de la crème. Autrement dit, j'étais sûr que j'allais recevoir toutes les informations et toutes les connaissances dont j'allais avoir besoin durant mon intégration. Tu sais... il n'y a que les personnes qui t'apprécient vraiment qui vont te parler de leurs expériences dans les moindres détails...* ».

Certaines nouvelles recrues nous ont confié que grâce à leur réseau personnel et lorsque les liens sont forts entre les membres du réseau, elles arrivent carrément à avoir des connaissances confidentielles voire stratégiques. Ces connaissances peuvent être fournies sous forme de documents écrits et être très détaillées. Il s'agit par conséquent de connaissances explicites :

Nouvelle recrue A.M (25 ans, Concepteur mécanique) : « *...Ce sont les relations intimes que j'entretiens avec les membres de mon réseau qui m'ont poussé à privilégier mon réseau dès qu'un problème survient ! Et franchement, je ne regrette pas de m'être adressé à eux parce que les documents et les présentations que j'ai eu personne ne me les aurait donné et personne ne peut les avoirs ! D'ailleurs, sans ces documents je ne sais pas comment j'aurai fait pour m'intégrer !*».

Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « *Tu sais si nous n'étions pas aussi proches, et si nous n'avions pas aussi confiance les uns vis-à-vis des autres, jamais je n'aurai pu obtenir un tel document ! A la limite, nous n'avons pas le droit d'échanger de tels documents ! Mais j'ai une confiance aveugle en mes ami(es) et eux éprouvent les mêmes sentiments vis-à-vis de moi ! Il y a une bonne foi mutuelle indéfectible* ».

En outre, les nouvelles recrues nous ont confié que les membres de leur réseau personnel les avaient énormément encouragées durant leur période d'intégration. Ils attribuent cette attitude au fait d'entretenir des **liens forts** avec leur réseau personnel. Ces nouvelles recrues ont mentionné le rôle crucial de l'amitié pendant cette période. Selon elles, les vrais amis ont la capacité d'encourager et de soutenir une personne lorsqu'elle doit faire face à des difficultés et qu'elle est confrontée à un nouveau milieu de travail.



Ainsi, il semblerait que les membres d'un réseau personnel qui entretiennent des **liens forts** avec les nouvelles recrues apportent un soutien indéfectible à celles-ci lors de leur période d'intégration. D'un côté, ils peuvent offrir un soutien moral très important en les encourageant et en les rassurant. Ce soutien moral est essentiel pour aider les nouvelles recrues à vaincre leurs appréhensions et à se sentir soutenues dans leur nouveau milieu de travail. D'un autre côté, le réseau personnel peut fournir une aide précieuse aux nouvelles recrues mais d'un point de vue pratique. Les membres de leur réseau peuvent les aider à surmonter n'importe quel blocage technique qui peut survenir lors de la prise du nouveau poste. Les **liens forts** entre la nouvelle recrue et son réseau personnel contribuent ainsi à créer un environnement favorable à la nouvelle recrue dans son nouveau travail :

Nouvelle recrue C.L (31 ans, Agent commercial) : « *Le fait d'être très proches des membres de mon réseau a favorisé de manière indirecte mon intégration. Durant cette période, je recevais constamment des appels de mes amis... beaucoup plus que d'habitude : « Qu'est que tu as fait aujourd'hui » ? « Est-ce que tu t'en sors ? », « As-tu besoin de quelque chose ? »... Cette proximité avec mes amis m'a poussé vers l'avant... Sans s'en rendre compte, ils m'incitaient à poser des questions et ça m'a énormément aidé dans mon travail ! Et la vérité, ça m'a vraiment motivé. Je savais qu'à tout moment je pouvais me tourner vers eux. Tu ne peux pas imaginer à quel point c'est important ».*

Nouvelle recrue W.J (25 ans, Technicien régleur en plasturgie) : « *Les relations que j'ai avec les membres de mon réseau ou les membres de ma famille m'ont beaucoup aidé ! Ils ont fait leur maximum pour m'encourager et me pousser à aller de l'avant et ça m'a énormément motivé ! Franchement...ils ont énormément contribué à mon intégration... d'autant plus que je n'étais plus dans ma zone de confort. Je ne sais pas finalement si j'aurai pu m'en sortir sans eux ! ».*

Quelques recrues nous ont confié que le fait d'entretenir des **liens forts** avec les membres de leur réseau personnel leur a même permis d'accéder à des ressources matérielles ; ce qui a joué un rôle dans leur intégration. Ainsi, il semblerait même que certaines nouvelles recrues aient carrément sollicité des proches pour résoudre des problèmes liés aux équipements :

Nouvelle recrue R.GH (23 ans, Technicien études et méthodes) : « *Tu sais je vais t'étonner... mais moi j'avais constamment des problèmes avec les équipements informatiques de l'entreprise ! Je ne sais pas si c'est moi qui suis maladroit ou*

*bien si le problème ce sont les ordinateurs de l'entreprise mais à chaque blocage, je contactais directement mon ami Ahmed et avec l'application Anydesk, il gérait tout à distance. Un jour il m'a carrément prêté cette souris parce que celle que j'avais était trop vieille et qu'elle se bloquait constamment... Je pouvais le contacter à tout moment, On est vraiment très amis et il m'aime beaucoup et l'essentiel pour lui c'est que je ne paniquais pas et que j'arrivais à m'en sortir dans mon poste ! Et c'est ce qui est arrivé d'ailleurs... grâce à lui et grâce à tous les autres ! ».*

### **4.3. Attributs des alters, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues**

Lors des entretiens réalisés avec les nouvelles recrues, nous avons pu constater que certains attributs des alters de leur réseau personnel (e.g. la similarité des connaissances, l'hétérogénéité des connaissances et le rapprochement hiérarchique) ont joué un rôle très important dans l'intégration des nouvelles recrues. En effet, ces trois attributs des alters ont permis aux nouvelles recrues d'accéder à des ressources stratégiques.

#### **4.3.1. Similarité des connaissances, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues**

Lors des entretiens menés, plusieurs nouvelles recrues ont évoqué la **similarité des connaissances** entre les membres de leur réseau personnel qui semblerait jouer un rôle fondamental lors de la période d'intégration. Ces connaissances semblent être à l'origine d'une relation de confiance entre la nouvelle recrue et son réseau personnel.

Ainsi, les nouvelles recrues préfèrent poser des questions et obtenir des connaissances de la part de personnes qui ont les mêmes compétences techniques qu'elles. La confiance est un élément déterminant à l'origine d'un environnement favorable à l'échange des connaissances lors de la période d'intégration des nouvelles recrues :

*Nouvelle recrue R.M (24 ans, Agent commercial) : « Le fait qu'on ait tous à peu près les mêmes connaissances m'a beaucoup aidé lors de mon intégration. Tu sais on a tous fait à peu près les mêmes études... et surtout la même spécialité. Donc tu parles avec des gens qui parlent le même langage que toi, qui te comprennent et qui savent de quoi tu parles exactement et quelle information tu cherches exactement. Tu comprends ? On a à peu près les mêmes connaissances théoriques. Du coup, lorsque l'un de mes amis m'explique quelque chose ou me*

*fournit une information, j'ai confiance en lui parce que je sais qu'il sait de quoi il parle ».*

*Nouvelle recrue S.F (23 ans, Coordinateur, hygiène, sécurité environnement) :  
« Tu sais, c'est le fait qu'on soit tous issu du même domaine d'activité... oui tu peux appeler ça la "similarité des connaissances" qui a facilité mon intégration. Je t'explique comment ? C'est bien d'écouter les autres mais les comprendre, c'est plus compliqué ! Par contre, lorsque tu parles avec des gens qui parle le même langage que toi... c'est autre chose. Non seulement tu arrives à comprendre ce qu'il raconte mais en plus tu lui fais confiance parce qu'au fond de toi tu sais très bien qu'il sait de quoi il parle !».*

D'autres nouvelles recrues nous ont confié que la **similarité des connaissances** des membres de leur réseau personnel facilite l'échange des connaissances techniques et donc leur permet d'acquérir facilement ce type de connaissances. Ces connaissances portent principalement sur les outils, les logiciels et les méthodes utilisés dans le milieu de travail. Généralement, les nouvelles recrues peuvent rencontrer des difficultés durant leur période d'intégration notamment lorsqu'elles doivent utiliser des logiciels pour la première fois. Par conséquent, pour faire face aux difficultés rencontrées, il semblerait que les nouvelles recrues s'adressent spontanément aux membres de leur réseau personnel qui ont des compétences techniques proches afin de bénéficier de leurs connaissances. Ainsi, elles préfèrent obtenir des connaissances techniques auprès de leur réseau personnel plutôt que de chez leurs collègues car ces personnes leur permettent de gagner du temps. Avoir recours à leur réseau personnel leur permet également d'éviter que leurs collègues pensent qu'elles sont incompetentes :

*Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « Je vais te donner un exemple que j'ai vécu et tu vas mieux comprendre à quel point c'est important d'avoir des proches qui ont à peu près les mêmes connaissances que toi : au début, j'avais quelques difficultés avec l'utilisation de certains logiciels et surtout le logiciel de gestion de paie. Il s'agit de Sage paie. C'est la première fois que j'utilisais ce logiciel. J'utilisais un autre logiciel dans mon ancienne entreprise. Bien sûr l'utilisation de ce logiciel nécessitait quelques connaissances. Or, justement mon ami Chokri travaille avec ce logiciel. Donc il m'a aidé et m'a tout expliqué dans les moindres détails ! Et d'ailleurs, il est allé à l'essentiel car il comprenait exactement ce qui me posait problème. Tu vois, si on ne parlait pas le même langage, je ne sais pas s'il serait arrivé à tout m'expliquer aussi rapidement !».*

*Nouvelle recrue R.GH (23 ans, Technicien étude et méthode) : « J'ai appris beaucoup de choses grâce à mon ami Adel. Il est technicien dans le secteur du plastique et a énormément d'expérience dans ce domaine ! Il*

*maîtrise tous les logiciels que je dois utiliser pour faire mon travail. Il m'a énormément aidé pour manipuler les logiciels de dessin (DAO) et de conception (CAO). J'ai pu appliquer tout ce qu'il m'a expliqué sur la chaudronnerie et la tuyauterie. Savoir utiliser ces outils fait partie de mon travail. D'ailleurs, la moindre faute et la moindre perte de temps peut causer des dégâts et sans son aide et ses connaissances je ne sais pas comment j'aurais fait... ! Je n'aurais pas été capable d'assurer toutes les tâches confiées ! ».*

Ainsi, les nouvelles recrues ont soutenu que les connaissances détenues par les membres du réseau sont vraiment pointues. Ces connaissances sont le fruit des différentes expériences et sont partagées par les membres du réseau personnel. Il semblerait que ces connaissances ne soient pas facilement formalisées et qu'elles sont transmises de manière informelle et implicite. D'autres nouvelles recrues ont insisté sur la différence entre la théorie et la pratique. Selon ces nouvelles recrues, aujourd'hui la théorie, est accessible à tout le monde et on peut facilement y accéder. Il suffit d'effectuer une recherche sur un moteur de recherche ou de consulter des sites sur le net. Cependant, et toujours selon les nouvelles recrues, les connaissances pratiques, ne peuvent être obtenues qu'auprès des experts et des personnes ayant une expérience dans le domaine en question. Il semblerait que les connaissances pratiques ne sont pas détenues par tout le monde. Les nouvelles recrues ont précisé que ces connaissances étaient généralement acquises grâce à des interactions et des échanges avec les membres de leur réseau. Elles sont d'une importance cruciale lors de la période d'intégration :

*Nouvelle recrue B.H (27 ans, Technicien études et méthodes) : « Grâce à mes proches, j'ai pu obtenir plein de connaissances liées directement à mon métier... Ce sont des connaissances qui sont issues des expériences de certains membres de mon réseau qui sont plus compétents que moi ».*

*Nouvelle recrue W.J (25 ans, Technicien régleur en plasturgie) : « Le volet théorique de n'importe quel métier tu peux l'avoir même en cherchant sur Google, mais le volet pratique... c'est beaucoup plus compliqué, tout ce que tu dois faire dans l'atelier tu ne le trouves que chez les connaisseurs, les spécialistes du domaine. L'ordinaire est accessible à tout le monde, mais l'extraordinaire est difficile à retrouver et il n'est pas détenu par tout le monde. Donc les personnes qui travaillent dans le même domaine vont avoir des connaissances spécifiques et assez pointues et ce sont ces connaissances dont tu vas avoir besoin et qui vont t'aider à assurer les nouvelles tâches qu'on t'a confiées ».*

Ainsi, lorsque les membres du réseau personnel et les nouvelles recrues ont des **connaissances similaires** cela facilite l'intégration des nouvelles recrues. Certaines nouvelles recrues nous ont confié que la **similarité des connaissances** de leur réseau personnel permet aux nouvelles recrues d'avoir accès à des connaissances claires et détaillées. Ces connaissances peuvent revêtir la forme de documents écrits ou de rapports. Les nouvelles recrues ont ainsi précisé que grâce à la **similarité des connaissances** du réseau personnel elles pouvaient donc obtenir des connaissances formelles. En effet, selon les nouvelles recrues la **similarité des connaissances** est bénéfique, car cela leur permet d'avoir accès à tous les supports relatifs à leur poste. Les nouvelles recrues ont insisté sur le rôle crucial de la similarité des connaissances pour accéder aux connaissances explicites nécessaires à la réussite de leur intégration :

Nouvelle recrue D.E (24 ans, Technicienne de laboratoire) : « *En fait, j'ai été très chanceuse parce que comme on est du même domaine j'ai pu obtenir des connaissances très précises et très claires qui m'ont beaucoup aidé dans mon travail. En fait, mes ami(es) m'envoyaient par mails tous les rapports qu'ils avaient eux-mêmes faits... et ça m'a énormément aidée dans mon travail* ».

Nouvelle recrue AB2 (24 ans, Technicien en plasturgie) : « *Tous mes proches connaissent bien mon travail et ils ont presque tous les supports techniques nécessaires pour m'aider... Donc tu vois l'importance d'être du même domaine...* ».

De plus, de nombreuses nouvelles recrues nous ont expliqué qu'un réseau personnel caractérisé par une **similarité des connaissances** chez les membres de ce réseau avait un impact sur leur motivation. En réalité, la présence de membres détenant les mêmes connaissances constitue une source de motivation pour les nouvelles recrues. La similarité des connaissances chez les alters rassure en quelque sorte les nouvelles recrues. En effet, les nouvelles recrues savent que les membres de leur réseau sont capables de comprendre leurs besoins, la nature de leur poste, ainsi que les défis auxquels elles vont être confrontées. Par conséquent, les nouvelles recrues savent qu'elles sont bien encadrées et qu'elles peuvent compter sur les membres de leur réseau en cas de besoin. Elles savent qu'elles ne seront pas seules en cas de difficulté ou dans le cas où elles sont confrontées à un problème ; un tel soutien constitue un véritable atout pour les nouvelles recrues voire une source de motivation pour aller de l'avant :

Nouvelle recrue R.GH (23 ans, Technicien études et méthodes) : « *C'est bien d'avoir des personnes qui connaissent bien ton poste... ils savent exactement quelles sont les difficultés que tu risques d'avoir au début ! C'est une source de*

*motivation. Personnellement, je n'avais pas peur de cette première expérience professionnelle parce que je savais que je n'étais pas seule. C'est vrai qu'on n'appartient pas à la même entreprise... donc bien sûr ils ne vont pas pouvoir résoudre tous tes problèmes, mais quand même ils ont une idée sur l'aspect le plus important qui est l'aspect technique de mon travail ».*

*Nouvelle recrue R.S (25 ans, Ingénieur études et méthodes) : « Mon réseau personnel est constitué pour la plupart d'ingénieurs. Donc j'ai bénéficié d'un soutien moral constant lors de mon intégration. Savoir qu'ils étaient tous là était très important pour moi... Je n'arrive pas très bien à t'expliquer. Regarde... il y a une différence énorme quand tu rentres pour la première fois dans un combat avec une armée qui connaît bien le terrain et quand tu rentres pour la première fois dans un combat sans armée ! Dans le premier cas, tu es protégé et soutenu...tu sais qu'il y a des gens avec toi alors que dans le deuxième cas, tu n'as aucun soutien, tu es complètement seul ! Et ben pour moi c'était la même chose ! Ils me disaient constamment : ne t'inquiète pas, ça va marcher... on est tous passé par là !».*

#### **4.3.2. Hétérogénéité des connaissances, ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues**

Outre la similarité des connaissances, plusieurs nouvelles recrues nous ont confié que **l'hétérogénéité des connaissances** des membres de leur réseau personnel a joué un rôle dans leur intégration.

En effet, les nouvelles recrues ont souligné que **l'hétérogénéité des connaissances** des membres de leur réseau personnel leur avait permis d'accéder à des informations stratégiques. Ces informations semblent avoir facilité leur apprentissage et les ont aidés à maîtriser leur nouveau poste. Les nouvelles recrues ont, ainsi, souligné l'importance de la diversité des connaissances de leur réseau personnel durant leur intégration. En effet, durant la période d'intégration, les nouvelles recrues ont tendance à poser de nombreuses questions sur des sujets divers. Par conséquent, lorsque leur réseau personnel est constitué de personnes qui détiennent des connaissances hétérogènes, les nouvelles recrues peuvent profiter davantage de leurs informations. Ainsi, un réseau personnel diversifié leur permet d'accéder à un large éventail de perspectives et d'idées ; ce qui peut leur permettre d'enrichir leur compréhension du domaine professionnel et de faciliter leur intégration. Les nouvelles recrues ont également mentionné que durant la période d'intégration, ce qui compte le plus ce n'est pas d'avoir un réseau composé de personnes qui ont des connaissances hétérogènes, mais plutôt d'arriver à contacter

rapidement les membres qui détiennent des informations intéressantes. En effet, selon les nouvelles recrues ce sont ces personnes qui vont les aider à s'adapter à leur nouveau poste. Les nouvelles recrues nous ont également confié que **l'hétérogénéité des connaissances** favorise l'accès aux informations qui concernent les opportunités à saisir lors de la période d'intégration. Selon elles, ces informations ont une grande valeur ajoutée pour la réussite de la période d'intégration :

Nouvelle recrue H.B (32 ans, Ingénieur études et méthodes) : « *Je suis très ouvert généralement et j'aime bien discuter avec les personnes qui n'ont pas la même formation que moi.... Je sollicite toutes les personnes qui détiennent des informations qui m'intéressent, peu importe leur formation initiale. Je ne mens pas en disant cela... Tu sais j'ai atteint un niveau de compétence très élevé dans mon métier mais il y a des choses que je ne maîtrise pas... Du coup, discuter avec des personnes qui ont des orientations différentes m'apporte énormément !* ».

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur production) : « *L'hétérogénéité des connaissances de quelques membres de mon réseau m'a été bénéfique tout au long de cette période. Je dois admettre que malgré mon expérience et mon âge relativement avancé par rapport à mes collègues, il m'arrivait d'avoir besoin d'aide. Je ne peux prétendre tout savoir, donc il m'était nécessaire de poser des questions de temps en temps, de m'informer et de me renseigner sur les sujets qui m'étaient inconnus*».

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur production) : « *Il est vrai que le département des ressources humaines s'occupe des processus de recrutement, mais la décision finale me revient. Kafi, en tant qu'attaché au département RH au siège d'une banque, m'a aidé à sélectionner les bonnes personnes. Ses conseils m'ont énormément aidé. Étudier cinq ou six dossiers n'est pas une tâche facile, tout comme le traitement des informations fournies. Kafi a été mon mentor durant cette période. J'ai eu plusieurs informations en matière de recrutement, notamment le fait que les femmes sont souvent plus efficaces que les hommes, alors que j'étais initialement focalisé sur le choix d'hommes. Même si c'est la première fois que je constitue une équipe, depuis mon arrivée, j'ai réussi à recruter de bons éléments. Or, c'était grâce à mes ami(es)... ».*

D'autres nouvelles recrues ont précisé que **l'hétérogénéité des connaissances** favorise l'accès aux connaissances lors de la période l'intégration d'une nouvelle recrue. Les nouvelles recrues accordent beaucoup d'importance aux membres de leur réseau personnel qui détiennent des connaissances différentes des leurs. Elles considèrent que ces personnes sont particulièrement

compétentes et qu'elles sont susceptibles de leur apporter une valeur ajoutée durant leur période d'intégration :

Nouvelle recrue C.L (31 ans, Agent commercial) : « *C'est plutôt l'hétérogénéité des connaissances de mon réseau qui a favorisé mon intégration. Je suis un être humain et je ne peux pas tout savoir et tout maîtriser. Ma façon de penser est claire ! Si je sais que tu maîtrises bien quelque chose, que moi-même je ne connais pas, c'est normal que je vais faire mon maximum pour prendre et appliquer convenablement les connaissances que tu vas me donner sur mon poste. Mais, je dois être sûr de toi avant. Je parle surtout de connaissances qu'on a partagées ensemble* ».

Nouvelle recrue N.DH (25 ans, Aide responsable achats et logistique) : « *Pour moi, l'hétérogénéité des connaissances de mon réseau m'a beaucoup aidé lors de mon intégration et surtout elle m'a aidé à acquérir des connaissances... rien que parce que je suis entouré par des personnes dont je connais les compétences et en qui j'ai confiance. Ils connaissent bien leur métier, du coup je n'ai pas peur parce que je sais que je vais avoir les connaissances dont j'ai besoin* ».

Les nouvelles recrues nous ont confié que l'hétérogénéité des connaissances de leur réseau personnel facilite leur accès à des connaissances purement techniques durant la période d'intégration. En effet, il semblerait que certaines connaissances fassent défaut aux nouvelles recrues, celles-ci ne pouvant pas avoir des connaissances dans tous les domaines. Par conséquent, avoir des personnes expérimentées dans son réseau personnel, des personnes qui disposent de connaissances utiles et qui peuvent les aider à surmonter les obstacles lors de la période d'intégration s'avère capital pour les nouvelles recrues :

Nouvelle recrue N.H (32 ans, Agent commercial) : « *J'étais très embêté car les documents que je devais envoyer étaient trop lourds et le destinataire était contraint par la taille des fichiers qu'il pouvait recevoir. Je ne te cache pas, je ne suis pas très fort en informatique et je ne m'y connais pas trop sur ces aspects techniques. Je sens que je suis loin de ce monde et ce n'est pas ma spécialité. J'ai appelé directement un ami informaticien. Il m'a dit qu'il connaissait le service de transfert de fichiers "WeTransfer" pour regrouper et télécharger les documents volumineux. Il a été adorable et très patient... Il a pris tout son temps et m'a fourni un maximum d'explications ! Tu vois ça personne ne peut le faire à part un ami très proche.... Moi je ne suis pas compétent en informatique mais j'ai appris plein de choses grâce à mes amis parce qu'eux... ils ont des connaissances et ils maîtrisent l'informatique, ce qui n'était pas du tout mon cas !* »



Ainsi, les nouvelles recrues nous ont confié avoir acquis de nombreuses connaissances qui ne relèvent pas de leur spécialité grâce à la diversité des connaissances de leur réseau personnel. Par ailleurs, il semblerait que seules des personnes très proches auraient la patience de fournir autant d'explications et seraient donc en mesure de transmettre des connaissances de manière aussi claires. Ainsi, l'hétérogénéité des connaissances des membres du réseau personnel des nouvelles recrues favorise l'accès à des connaissances explicites :

*Nouvelle recrue K.KH (26 ans, Agent commercial) : « J'avais une tâche à faire...et j'y suis arrivé grâce au guide que m'a envoyé un ami et grâce à ses explications. Mon ami a été très patient avec moi. Tu vois personne au sein de l'entreprise n'aurait pu faire ça ! ».*

*Nouvelle recrue N.S (26 ans, Agent commercial) : « Il ne faut pas beaucoup d'expertise pour m'acquitter de certaines tâches. J'ai appelé mon ami. Il a été très clair et m'a fourni plein d'explications. D'ailleurs, j'ai pris des notes pour pouvoir les utiliser même après ma période d'intégration ».*

Un réseau personnel, constitué par des membres qui ont des connaissances hétérogènes constitue une source de motivation pour la nouvelle recrue lors de la période d'intégration. En effet, il semblerait que ce réseau exerce une influence positive de manière indirecte sur la nouvelle recrue. Certaines nouvelles recrues considèrent que l'intégration est plus facile lorsqu'elles disposent d'un réseau personnel qui a des connaissances différentes. Cela semblerait les conforter dans l'idée selon laquelle elles sont entourées de personnes qui peuvent les aider à tout moment et dans différents domaines et situations complexes. Les nouvelles recrues ont fait référence à un réseau polyvalent ou encore un « *réseau passe partout* ». Ainsi, elles ont souligné que cette caractéristique du réseau personnel à savoir un réseau personnel hétérogène peut réduire leur stress vis-à-vis du nouveau poste et les encourager à avancer, bien qu'à aucun moment il n'a été question de motivation. Les nouvelles recrues ont fait référence à une source de motivation dans la mesure où elles disposent d'un réseau ayant différentes perspectives dans différents domaines. Elles pensent que ce réseau est capable de les aider à surmonter tous les défis rencontrés durant l'intégration :

*Nouvelle recrue L.M (32 ans, Ingénieur superviseur de production) : « Être entouré des personnes qui n'ont pas la même formation, la même expertise, les mêmes connaissances... c'est un véritable atout pour une nouvelle recrue. Bien sûr je parle de mon cas à moi ! Mon intégration a été plus au moins facile les premières semaines, parce que je sais que je suis capable de capter tout ce qui est nouveau... et en plus je me suis dit voilà tu es bien entouré ! »*

*Si jamais tu vas rencontrer une difficulté... et quelle que soit la nature de la difficulté mon réseau personnel est très diversifié ! Je suis en contact permanent avec plein de gens qui connaissent plein de choses et dans plein de domaines ! Avoir un tel réseau m'a énormément aidé ! Ça a réduit mon stress et ça m'a énormément motivé pour avancer ! Pourtant personne n'a prononcé le mot motivation ! En fait, tout se passe dans la tête ».*

#### **4.3.3. Rapprochement hiérarchique, ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues**

Selon certaines nouvelles recrues, le **rapprochement hiérarchique** permettrait aux nouvelles recrues d'obtenir des informations pertinentes lors de la période d'intégration. En effet, certains ont souligné l'importance d'échanger et de discuter avec des personnes proches et qui ont un **niveau hiérarchique similaire**. Il semblerait qu'avoir une proximité hiérarchique similaire est notamment importante pour les personnes qui doivent s'intégrer dans des postes de responsabilité et de direction. En effet, ces nouvelles recrues ont souligné l'importance durant la période d'intégration d'être proche de personnes qui occupent des postes similaires c'est-à-dire des postes qui ont le même niveau hiérarchique.

Il semblerait que ces personnes soient en mesure d'apporter une valeur ajoutée considérable car elles comprennent la nature du poste et peuvent fournir des informations nécessaires pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues. Les nouvelles recrues ont également précisé que les postes de responsabilité ont tendance à générer un stress considérable en raison d'un manque d'informations. Durant la période d'intégration, tout semble être flou et même les informations les plus basiques peuvent être cruciales.

Ainsi, les membres du réseau personnel qui occupent le **même niveau hiérarchique** que les nouvelles recrues arrivent à réduire leur stress en partageant de nombreuses informations avec elles. Il semblerait qu'une relation de confiance avec des membres proches hiérarchiquement pendant la période d'intégration est très importante. Ces personnes proches hiérarchiquement vont cerner les besoins de la nouvelle recrue et vont pouvoir la guider voire anticiper toutes les questions qu'elle pourrait poser car ayant une expérience similaire :

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *A mon avis, c'est tout à fait logique de contacter une personne qui connaît la nature de ton poste... et surtout les obligations d'un tel poste hiérarchique. L'intégration c'est en quelque sorte une période d'essai... tu dois absolument arriver à te débrouiller seul. Et tu dois prouver que tu mérites ce poste. Donc à chaque fois, j'avais tendance à appeler Salem, Ahmed et Mohamed qui occupent des postes de responsabilité et qui ont des équipes à gérer... Tu*

*sais quand tu occupes un poste hiérarchiquement élevé tu ne peux pas t'adresser à n'importe qui ! Donc si parmi tes amis proches tu as des personnes qui occupent ce genre de poste, c'est évident que tu vas aller directement les solliciter ! ».*

Nouvelle recrue A.N (29 ans, Responsable qualité, sécurité environnement) : *« Moi je dis tout le temps heureusement que dans mon réseau j'ai quelqu'un qui occupe le même poste que moi ! Si non je me demande comment j'aurai fait ! Vraiment tu ne peux pas imaginer le stress lorsque tu te trouves dans un nouveau poste de responsabilité. Tout est flou et la moindre information est importante. Donc, tu as besoin durant l'intégration de quelqu'un de confiance qui sait de quoi tu as besoin exactement, il te comprend et il t'informe de tout même avant que tu poses la question».*

Les nouvelles recrues que nous avons interrogées ont souligné que les informations fournies par les membres de leur réseau personnel, proches hiérarchiquement, concernent essentiellement le poste et la position hiérarchique. En d'autres termes, les personnes qui occupent des **positions hiérarchiques similaires** à celles occupées par les nouvelles recrues ont tendance à fournir de nombreux renseignements sur les opportunités de croissance et sur les avantages professionnels associés à leur propre poste. Ces informations peuvent faciliter l'intégration des nouvelles recrues car elles vont leur permettre de s'adapter plus rapidement et de comprendre les enjeux spécifiques liés à leur poste de direction :

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur production) : *« J'ai un ami Adel qui occupe le poste de directeur dans une autre entreprise. Comme on discute souvent, il m'a dit que le centre de formation avec lequel il travaillait, proposait des formations de meilleures qualités et avec des tarifs plus intéressants que le centre avec lequel on travaille. Bien sûr, étant donné qu'il occupe ce poste de directeur bien avant moi, je n'ai absolument pas douté de la fiabilité de cette information ! Du coup, au cours d'une réunion avec le PDG, je leur ai parlé de ce centre de formation. Le PDG a apprécié mon intervention. Il est allé se renseigner sur ce centre de formation et au cours d'une deuxième réunion, il a confirmé ce que je leur avais dit. Il a souligné que c'était une opportunité pour l'entreprise. Il m'a même félicité devant tout le monde pour ma réactivité et mon engagement vis-à-vis de l'entreprise. Tu dois probablement te demander quel est le lien de cette histoire avec mon intégration ?! En fait, c'est très important... tu montres que tu es investi dans ton poste... et tu montres que tu mérites ton poste et ta position hiérarchique ! ».*

D'autres nouvelles recrues ont souligné qu'avoir des amis qui occupent des **positions hiérarchiques similaires** à elles (*i.e.* rapprochement hiérarchique) facilite leur l'intégration car

cela leur permet d'obtenir de nombreuses connaissances. En effet, les nouvelles recrues nous ont confié faire davantage confiance aux personnes qui ont le même niveau hiérarchique qu'elles. Ainsi, les nouvelles recrues préfèrent solliciter des personnes qui ont une idée sur les responsabilités hiérarchiques d'un poste et qui disposent d'une certaine légitimité. Cette légitimité donne beaucoup plus de crédibilité aux connaissances auxquelles ont pu accéder les nouvelles recrues :

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *Le fait d'avoir des personnes hiérarchiquement très proches de moi... ça m'a beaucoup aidé lors de mon intégration. Tu sais... des gens très proches qui ont les mêmes responsabilités et les mêmes préoccupations que toi... des personnes qui ont une légitimité dans leur poste. Bien sûr, je parle d'une légitimité managériale. C'est simple cette légitimité te pousse à te retourner vers eux et à profiter de leur retour d'expérience... et du coup tu vas acquérir plein de connaissances qui vont t'aider à t'intégrer... Tu sais finalement, la ressource stratégique que chaque individu cherche pour exceller dans son poste c'est la connaissance. Et c'est pour cela que faire appel à ses proches lorsque tu occupes un nouveau poste c'est très important parce que ce sont eux qui vont t'apprendre plein de choses !* ».

Nouvelle recrue N.B (37 ans, Directeur Production) : « *Durant les premiers mois... quand tu occupes un nouveau poste, tu as besoin de quelqu'un qui a déjà occupé un poste similaire surtout s'il s'agit d'un poste de directeur. Je suis convaincu que les membres proches hiérarchiquement connaissent les abc du poste. J'ai confiance en leurs capacités professionnelles. Tu sais aujourd'hui, on vit dans un monde où ceux qui gagnent ont beaucoup de connaissances et justement le besoin d'avoir des connaissances est très élevé durant l'intégration. Tu es à l'affût de la moindre information. Et avoir des amis qui ont le même niveau hiérarchique t'encourage à poser des questions et à échanger plein d'informations. Le poste de directeur c'est une grande responsabilité...* ».

Lors des entretiens réalisés, certaines nouvelles recrues ont fait référence à la nécessité d'avoir des connaissances liées à la gestion des équipes de travail. En effet, elles ont mentionné qu'elles occupaient des postes stratégiques nécessitant des connaissances en matière de gestion d'équipe. Or, ce type de connaissances leur faisait défaut. Ces connaissances concernent la manière et les méthodes mobilisées pour assurer le rôle de manager. Il semblerait que les postes managériaux soient assez difficiles et qu'ils nécessitent des connaissances que l'on ne peut acquérir n'importe où. Ainsi, ces connaissances peuvent être difficilement obtenues auprès des

collègues ou des supérieurs. Par conséquent, les nouvelles recrues nous ont confié aller chercher ces connaissances auprès de leur réseau personnel :

Nouvelle recrue A.N (29 ans, Responsable qualité, sécurité environnement) : « *J'ai eu beaucoup de chance parce que mon oncle m'a vraiment aidé à développer mes connaissances managériales... et surtout mes connaissances en matière de leadership. En fait, c'était un ancien directeur régional dans une banque. Il m'a appris beaucoup de choses : l'importance du relationnel, les attitudes à adopter avec les collaborateurs... les postures. J'avais vraiment besoin de sa présence à côté de moi ! Et tout ça ne s'apprend pas à l'école ! Je me demande comment j'aurais fait sans son aide! Finalement, je suis encore jeune pour un poste de direction... ».*

Nouvelle recrue A.B1 (34 ans, Directeur commercial) : « *Mon ami Mohamed m'a parlé de plusieurs expériences qu'il a lui-même vécues. Il a suivi une formation avec un coach de vie. J'ai donc profité de tout ce qu'il avait appris... Comment instaurer un bon climat au sein d'un groupe de travail. Comment arriver à transmettre les valeurs de l'entreprise à mes collaborateurs... Il m'a même expliqué comment cacher mes émotions et comment me faire respecter et surtout garder une certaine distance avec les membres de mon équipe... Ce ne sont pas des choses que n'importe qui peut t'apprendre. Il faut vraiment être proche des gens... ».*

Les personnes qui appartiennent au réseau personnel des nouvelles recrues et qui ont à peu près le **même niveau hiérarchique** que celles-ci, semblent jouer un rôle très important dans leur intégration. Grâce à leur expérience, elles semblent anticiper les problèmes auxquels vont être confrontées les nouvelles recrues et leur prodigent de précieux conseils. Ainsi, ces personnes ont tendance à échanger avec les nouvelles recrues des connaissances qui ne figurent pas nécessairement dans des supports écrits mais qui sont importantes pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ces connaissances que l'on peut qualifier de tacites sont basées sur l'expérience personnelle des membres du réseau. Ainsi, il semblerait que le fait de compter parmi les membres de son réseau des personnes qui ont le **même niveau hiérarchique** facilite l'intégration des nouvelles recrues car ces personnes vont leur transférer des connaissances implicites :

Nouvelle recrue M.A (29 ans, Responsable recrutement) : « *Le fait d'être proche hiérarchiquement signifie qu'on est conscient des exigences de ce poste et aussi de ces éventuelles difficultés et problèmes. Donc, inconsciemment on est impliqué dans un échange de savoir-faire et d'expériences passées ».*

Nouvelle recrue A.N (29 ans, Responsable qualité, sécurité environnement)  
: «*Quand vous parlez avec une personne qui connaît tous les détails de ton poste, elle va raconter les bons et les mauvais scénarios en se basant toujours sur son expérience dans ce poste, pas forcément des documents*  
».

## **Conclusion**

Les entretiens réalisés avec les vingt-neuf nouvelles recrues nous ont permis de constater que l'approche relationnelle joue un rôle important dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Il apparaît que les relations, à la fois internes et externes, revêtent une importance capitale dans cette dynamique de socialisation organisationnelle, ce qui a un impact direct sur l'intégration des nouvelles recrues.

Le recours des nouvelles recrues à leur réseau personnel durant la période d'intégration peut être attribué en partie aux défaillances des pratiques d'intégration, notamment en ce qui concerne la formation, les rencontres et le suivi. Ainsi, certaines défaillances au niveau des programmes de formation pendant la période d'intégration peuvent inciter les nouvelles recrues à solliciter leur personnel du réseau. Ces anomalies incluent l'absence de formations, des formations insuffisantes ou encore des formations jugées a priori inutiles par les nouvelles recrues. De plus, certaines rencontres n'ont pas été correctement organisées, que ce soit en raison d'une planification défaillante ou d'une mauvaise organisation. Cette situation contraint les nouvelles recrues à faire appel à leur personnel du réseau. En outre, le manque de suivi semble avoir contraint les nouvelles recrues à se tourner vers leur réseau personnel durant la phase d'intégration. Ces dysfonctionnements en matière de suivi peuvent être attribués à deux facteurs : soit l'entreprise n'a pas correctement assuré le suivi de l'intégration de certaines nouvelles recrues, soit le suivi existant est incomplet.

Ainsi, l'enquête réalisée nous a permis de relever l'importance du réseau personnel des nouvelles recrues durant leur période d'intégration. En creusant davantage, nous avons identifié trois dimensions essentielles du réseau personnel : la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters. En ce qui concerne la structure du réseau, nous avons constaté que

certaines nouvelles recrues disposaient d'un réseau personnel dense, tandis que d'autres ont un réseau composé de trous structuraux. En ce qui concerne le contenu des liens, nous avons observé l'existence de deux types de liens entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel : les liens forts et les liens faibles. Finalement, en examinant les attributs des alters nous avons constaté que le réseau personnel des nouvelles recrues est composé soit d'individus qui disposent de connaissances similaires, soit d'individus qui disposent de connaissances hétérogènes, soit d'individus qui disposent à la fois de connaissances similaires et de connaissances hétérogènes.

En outre, nous avons pu mettre en lumière la relation étroite entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel tout au long de la période d'intégration. Nous avons identifié quatre éléments cruciaux au sein du réseau personnel qui jouent un rôle central dans le processus d'intégration des nouvelles recrues. Ces quatre éléments sont la densité du réseau, la présence de liens forts, la similarité et l'hétérogénéité des connaissances, ainsi que le rapprochement hiérarchique. Ces éléments permettent aux nouvelles recrues d'accéder à une variété de ressources stratégiques. En effet, un réseau personnel dense facilite l'intégration des nouvelles recrues car il leur permet d'accéder à des ressources stratégiques essentielles : les informations stratégiques et les connaissances techniques. Les liens forts jouent un rôle majeur dans l'intégration des nouvelles recrues. Ils permettent aux nouvelles recrues d'accéder à quatre ressources stratégiques essentielles : les informations stratégiques, les connaissances techniques, les ressources matérielles et la motivation. La similarité des connaissances du réseau personnel des nouvelles recrues semble faciliter leur intégration grâce à l'accès aux connaissances techniques et grâce à la motivation. L'hétérogénéité des connaissances des membres du réseau personnel semble également faciliter l'intégration des nouvelles recrues car elle leur permet d'accéder à des informations stratégiques, à des connaissances techniques et constitue une source de motivation. Enfin le rapprochement hiérarchique facilite l'intégration des nouvelles recrues grâce à l'accès à deux ressources stratégiques : les informations stratégiques et les connaissances managériales.

## **Chapitre V**

### **Discussion des résultats et apports de recherche**

#### **Section 1. Discussion des résultats de recherche**

#### **Section 2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales**



## **Chapitre V Discussion des résultats et apports de recherche**

Aujourd'hui, l'intégration organisationnelle s'impose comme l'une des étapes les plus cruciales dans le parcours professionnel d'un individu. L'intégration n'est autre que le processus par lequel un nouvel employé s'adapte à sa nouvelle entreprise, à sa culture, à ses valeurs, à ses normes et à ses pratiques. Cette étape peut avoir un impact significatif sur la réussite à long terme de l'employé dans l'organisation. Tout d'abord, une intégration efficace contribue à fidéliser les employés et leur permet d'être efficaces plus rapidement. Ainsi, lorsque les nouvelles recrues sont bien intégrées, elles vont saisir leur rôle et leurs responsabilités. De plus, une intégration bien gérée va leur permettre d'être opérationnelles plus rapidement, ce qui va favoriser leur productivité et justifier leur recrutement. Par ailleurs, les employés bien intégrés vont mieux comprendre les attentes de l'entreprise, ce qui va réduire les risques d'erreurs, les doutes et les remises en question. Enfin, une intégration réussie va considérablement réduire le risque prématuré de quitter l'entreprise et par voie de conséquence va permettre à l'entreprise d'éviter les pertes liées à un mauvais recrutement et à une vacance de poste imprévue.

Le bon déroulement de l'intégration organisationnelle est, par conséquent, indubitablement lié à la qualité des relations entretenues par la nouvelle recrue avec son réseau personnel. Or, de nos jours, l'évolution rapide des moyens de communication, en particulier grâce à internet et aux médias sociaux, a largement favorisé l'essor des réseaux personnels. Ces réseaux sont devenus des outils stratégiques pour les individus cherchant à exceller aussi bien sur le plan personnel que professionnel.

Les entretiens semi-directifs menés auprès des 28 nouvelles recrues nous ont permis d'apporter des éléments de réponse et de comprendre en profondeur comment le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues. Ce chapitre sera divisé en deux sections. Dans la première section, nous allons analyser les résultats obtenus et les confronter aux recherches antérieures. La deuxième section, quant à elle, sera consacrée aux contributions théoriques, méthodologiques et managériales apportées par cette recherche.

## Section 1 . Discussion des résultats de recherche

Les entretiens réalisés avec les vingt-neuf nouvelles recrues nous ont permis de comprendre comment leur réseau personnel facilite leur intégration. Dans ce qui suit, nous allons confronter les résultats obtenus à la littérature.

Tout d'abord, nous avons pu constater l'importance de l'approche relationnelle dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues (Jones, 1986 ; Feldman, 1976, 1981) et par conséquent dans leur intégration organisationnelle. Selon Fabre et Roussel (2013 : 4), « *la dimension humaine constitue l'essence de la relation d'emploi et du concept même de socialisation* ».

Deux sources majeures jouent un rôle déterminant dans l'intégration des nouvelles recrues : les **sources internes** et les **sources externes**. Ces deux sources semblent capitales dans le processus de socialisation organisationnelle ainsi que dans l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues (Settoon et Adkins, 1997, Louis *et al.*, 1983).

L'enquête réalisée nous a permis de constater que les **sources internes** sont composées principalement des supérieurs hiérarchiques et des collègues de travail. Ces résultats rejoignent les travaux de Louis *et al.* (1983) qui mettent l'accent sur le rôle majeur des collègues et des supérieurs hiérarchiques dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Compte tenu du rôle qu'ils jouent dans la socialisation des nouvelles recrues, ces agents ont suscité un intérêt considérable chez les chercheurs (Slaughter et Zickar, 2006 ; Major *et al.*, 1995) qui se sont intéressés au processus de socialisation organisationnelle. Selon ces chercheurs, ces agents fournissent une aide cruciale aux nouvelles recrues lors de leur intégration à cause entre autres de leur proximité.

Nos résultats montrent, cependant, que les **sources externes** ont été fortement valorisées par les nouvelles recrues. En effet, il semblerait qu'elles aient joué un rôle déterminant dans leur intégration (Korte et Lin, 2013 ; Fang *et al.*, 2011 ; Settoon et Adkins, 1997).

## 1.1. Défaillances des pratiques d'intégration

Le fait que les nouvelles recrues aient recours à leur réseau personnel durant la période d'intégration se justifie en partie par des défaillances dans les pratiques d'intégration.

Selon Lacaze et Perrot (2010), quatre pratiques d'intégration doivent être mises en place suite au recrutement d'une nouvelle recrue : l'accueil, la formation, la rencontre et le suivi. Nos résultats montrent que ce sont des défaillances au niveau de la formation, de la rencontre et du suivi qui poussent les nouvelles recrues à recourir à leur réseau personnel tout au long de leur intégration.

### 1.1.1. Formation

Certaines défaillances au niveau des programmes de formation durant la période d'intégration peuvent pousser les nouvelles recrues à recourir à leur réseau personnel : l'**absence** de formations, les formations **insuffisantes** et les formations qui sont **inutiles** pour la période d'intégration.

L'**absence de formation** durant la période d'intégration va inciter les nouvelles recrues à solliciter leur réseau personnel lors de la période d'intégration. Ainsi dans certains cas, l'entreprise a carrément tendance à ne pas planifier des formations pour les nouvelles recrues considérant celles-ci inutiles et jugeant que les nouvelles recrues possèdent déjà les qualifications nécessaires pour occuper leur nouveau poste. Dans d'autres cas, les formations proposées par l'entreprise durant la période d'intégration sont **insuffisantes** car elles ne sont ni personnalisées ni adaptées aux besoins des nouvelles recrues. Ainsi, il semblerait que les besoins des nouvelles recrues en matière de formations n'aient pas été étudiés. Enfin, l'absence de suivi par rapport aux formations proposées ne permet pas d'évaluer l'utilité et la pertinence des formations proposées. De ce fait, les formations proposées sont souvent inutiles car elles ne permettent pas d'acquérir les compétences et les connaissances exigées par le nouveau poste. Or, toutes ces défaillances au niveau de la formation conduisent les nouvelles recrues à recourir à leur réseau personnel pour essayer de s'intégrer et réussir cette phase d'intégration.

### 1.1.2. Rencontre

Pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues, une entreprise doit organiser des **rencontres** avec le personnel existant. Ces rencontres ont pour objectif de permettre aux nouvelles recrues

de développer des liens sociaux et d'interagir avec leurs collègues et leurs supérieurs. Elles ont également pour objectif de développer un sentiment d'appartenance chez les nouvelles recrues.

Dans notre cas, soit ces rencontres n'ont pas été **organisées**, soit elles ont été **mal planifiées** ou **mal organisées**, ce qui a poussé les nouvelles recrues à solliciter leur réseau personnel pour essayer de s'intégrer. En effet, en raison de la crise de la Covid (rappelons que certains recrutements ont eu lieu durant la période de la pandémie), dans certains cas l'entreprise n'a pas pu organiser des rencontres avec les nouvelles recrues ; ce qui les a privées de ces moments de convivialité et de partage avec le personnel de l'entreprise. Le fait que des rencontres n'aient pas été organisées a rendu le recours au réseau personnel encore plus important. Dans d'autres cas, cependant, ces rencontres ont **mal été planifiées** ou **mal organisées** : soit le moment choisi pour organiser ces rencontres n'a pas été jugé opportun, soit la personne en charge de l'organisation de ces rencontres n'était pas particulièrement sensible à leur importance. Par conséquent, ces rencontres n'ont pas pu avoir les effets escomptés. Bien au contraire, dans certains cas ces rencontres ont eu l'effet contraire puisque certaines nouvelles recrues ont carrément perdu confiance en leurs collègues.

### **1.1.3. Suivi de l'intégration**

Outre les défaillances en ce qui concerne la formation et l'organisation de rencontres, nos résultats montrent que l'absence de suivi lors de l'intégration a poussé les nouvelles recrues à recourir à leur réseau personnel lors de cette période. En effet, l'entreprise n'a pas assuré le suivi d'intégration de certaines nouvelles recrues alors qu'il s'agit d'une pratique d'intégration déterminante selon Lacaze et Perrot (2010). L'absence de suivi n'a pas été réalisé sous prétexte que les nouvelles recrues sont suffisamment qualifiées et que leur intégration ne pose aucun problème. L'entreprise, dans sa démarche de suivi des nouvelles recrues, présente des carences substantielles. Ces lacunes sont d'autant plus préoccupantes lorsqu'on les observe au prisme des employés ayant bénéficié d'une promotion interne. Il semble que l'entreprise sous-estime l'importance cruciale de dispenser un suivi adéquat à ses collaborateurs, possiblement en raison d'une fausse perception selon laquelle ceux ayant déjà une expérience au sein de l'entreprise requièrent moins d'attention que les nouveaux venus externes. Cette mécompréhension peut potentiellement impacter négativement l'intégration des employés internes, soulignant ainsi la nécessité impérieuse d'une révision en profondeur de la politique de suivi des recrues internes.

## 1.2. Description du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées

Le réseau personnel joue un rôle très important durant la période d'intégration des nouvelles recrues. C'est ce que nous pu constater grâce à notre enquête sur le terrain. Notons que pour Ventolini (2010 : 112), le réseau personnel est un « *soutien du développement des individus* ».

Ainsi, l'enquête menée a révélé que le **réseau personnel** des nouvelles recrues est composé principalement des **amis** et des **membres de la famille**. Les amis peuvent être d'anciens amis de l'université, des voisins, des anciens collègues de travail, des anciens clients ou encore des anciens fournisseurs. Notons que l'amitié peut avoir diverses origines : les études à l'université, le voisinage ou encore des expériences professionnelles antérieures. En effet, au fil du temps, les anciens collègues, les anciens clients et les anciens fournisseurs semblent être devenus des amis proches aux nouvelles recrues. Les membres de la famille sont constitués par les parents, les frères et les oncles. Ces résultats correspondent en partie aux constatations de Lin (1981) qui catégorise les interactions personnelles d'un individu en quête d'emploi en différentes sources : les amis, les membres de la famille, les amis des parents, les amis des amis et les collègues de travail. Nos résultats rejoignent également ceux de Rejeb Khachlouf *et al.* (2011) pour qui le réseau personnel est constitué des partenaires, des clients, des fournisseurs, des banquiers, des membres de la famille, etc.

En outre, l'enquête que nous avons menée nous a permis de mettre l'accent sur trois aspects clés du réseau personnel des nouvelles recrues : la **structure du réseau** (*i.e.* le réseau personnel est dense pour certaines recrues et il est caractérisé par des liens indirects pour d'autres recrues), le **contenu des liens** (*i.e.* les liens du réseau personnel de certaines recrues sont forts alors que pour d'autres ils sont faibles) et les **attributs des alters** (*i.e.* les connaissances des alters du réseau personnel des nouvelles recrues peuvent être similaires ou hétérogènes et leur niveau hiérarchique peut être proche ou distant).

## 1.3. Dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées

Afin de saisir le concept de réseau personnel, il est nécessaire de porter une attention particulière à trois dimensions : la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters.

### 1.3.1. Structure du réseau : Réseau dense (liens directs) et réseau composé de trous structuraux (liens indirects)

D'après nos résultats, certaines nouvelles recrues ont un **réseau personnel dense** alors que d'autres ont un réseau composé de trous structuraux. Il semblerait que les **réseaux denses** de la

majorité des recrues facilitent leur intégration ; ce qui n'est pas le cas des réseaux composés de trous structuraux de certaines nouvelles recrues. En effet, un **réseau dense** est un réseau caractérisé par des liens directs. D'ailleurs, pour Burt (1992) si les membres du réseau ne sont pas très connectés, on parle d'un réseau faiblement dense.

Ainsi, l'enquête menée nous a permis de constater que les **réseaux personnels denses** caractérisés par des liens directs ont facilité l'intégration de la majorité des nouvelles recrues. Notons que Rodan et Galunic (2004) considèrent que les réseaux denses sont les plus courants.

### 1.3.2. Contenu des liens : Liens forts et liens faibles

Nos résultats montrent également l'importance de la **proximité émotionnelle** pour décrire le contenu des liens entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel. En effet, de nombreux chercheurs (Chollet, 2006 ; Reagans et McEvily, 2003 ; Hansen Podolny et Pfeffer, 2001 ; Burt, 1992) se sont focalisés sur la proximité émotionnelle pour décrire le contenu des liens. La proximité émotionnelle désigne le degré d'amitié entre l'ego et ses alters (Burt, 1992). Selon Burt (1992), une proximité émotionnelle importante signifie que les **liens sont forts**. Par contre, une proximité émotionnelle moins importante signifie que les liens sont faibles.

Lors de notre enquête sur le terrain, nous avons constaté l'existence de deux types de liens entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel : des liens forts et des liens faibles. Les **liens forts** s'expliquent par des liens d'amitié et des liens familiaux qui sont forts. Le réseau personnel de la plupart de nos recrues semble caractérisé par des **liens forts** et cette caractéristique du réseau personnel semble avoir facilité leur intégration. En effet, nous avons remarqué une forte proximité émotionnelle entre la plupart des nouvelles recrues et leur réseau personnel. Par conséquent, les **liens forts** semblent faciliter l'intégration des nouvelles recrues plus que les liens faibles. La terminologie liens faibles est utilisée pour décrire une amitié moins importante entre les membres d'un réseau. Notons que pour Granovetter (1973), les liens faibles sont plus importants que les liens forts.

En fait, la littérature aborde de manière différente le contenu des liens. En effet, hormis la proximité émotionnelle (Chollet, 2006 ; Reagans et McEvily, 2003 ; Hansen Podolny et Pfeffer, 2001 ; Burt, 1992) les chercheurs ont exploré plusieurs autres aspects qui peuvent expliquer le contenu des liens. A titre d'exemple, Lovas et Sorenson (2005) ainsi que Podolny et Baron (1997) se sont intéressés à l'ancienneté du lien ; Hansen (1999) ainsi que Levin et Cross (2004)

se sont focalisés sur la proximité dans le travail ; enfin Levin et Cross (2004), Reagans et McEvily (2003) ainsi que Burt (1992) se sont penchés sur la fréquence d'interaction. De son côté, en s'intéressant aux réseaux personnels et plus précisément à la force des liens, Lin (1999) propose deux façons de mesurer la solidité des liens : d'une part en se basant sur la perception qu'ont les individus de la force de leurs liens (*i.e.* l'intimité de la relation) et d'autre part en classant les liens en fonction des rôles sociaux ou des positions des personnes au sein des réseaux (*e.g.* parents, amis). Chollet (2006) a mis en évidence le fait que la fréquence des interactions et la proximité émotionnelle soient les deux indicateurs de contenu des liens les plus développés dans la littérature. Toutefois, Chollet (2006) s'est focalisé sur la proximité émotionnelle. Ce choix se justifie par deux arguments. Premièrement, la proximité émotionnelle est beaucoup plus fiable pour décrire l'intensité d'un lien que la fréquence des interactions. Deuxièmement, les travaux de recherche réalisés par Marsden et Campbell (1984) mettent en évidence la fiabilité de la proximité émotionnelle par rapport aux autres indicateurs qui décrivent la force des liens. Ainsi, en se basant sur la définition de Granovetter (1973) qui évoque les différents indicateurs de la force des liens, Marsden et Campbell (1984) ont mené une étude sur la force des liens. Trois enquêtes transversales dans des villes américaines et allemandes ont été effectuées. À la suite de cette étude, ces auteurs ont conclu que la mesure de la proximité ou l'intensité émotionnelle est le meilleur indicateur pour mesurer le contenu des liens. Et c'est donc dans ce cadre que s'inscrivent les résultats de notre enquête qui rappelons-le nous ont permis de conclure qu'une forte proximité émotionnelle entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel a facilité leur intégration.

### **1.3.3. Attributs des alters : Similarité des connaissances et hétérogénéité des connaissances, niveau hiérarchique proche et niveau hiérarchique distant**

Les **attributs des alters** font référence aux caractéristiques des membres qui composent le réseau de la nouvelle recrue. Plusieurs **caractéristiques** sont avancées par Lin (1999) pour décrire les alters d'un réseau personnel : l'âge, le sexe, la race et l'origine ethnique, l'expérience professionnelle ou l'ancienneté, le secteur d'activité, l'organisation, l'éducation, l'expérience, le niveau hiérarchique, le statut parental et l'étendu des liens. En s'intéressant aux caractéristiques des alters, Chollet (2006) quant à lui s'est focalisé sur la distance technique, la distance organisationnelle et la distance géographique. Enfin, Rejeb-Khachlouf *et al* (2011) ainsi que Rodan et Galunic (2004) se sont intéressés à la distance technique et plus précisément

à l'hétérogénéité des connaissances au sein du réseau. Nos résultats montrent l'existence de quatre caractéristiques propres au réseau personnel des nouvelles recrues : la similarité des connaissances, l'hétérogénéité des connaissances, le niveau hiérarchique proche et le niveau hiérarchique distant.

Plus précisément, selon les résultats de notre enquête, le réseau personnel des nouvelles recrues est composé soit d'individus qui disposent de connaissances similaires, soit d'individus qui disposent de connaissances hétérogènes, soit d'individus qui disposent à la fois de connaissances similaires et de connaissances hétérogènes. Or, il semblerait que la détention simultanée de connaissances similaires et hétérogènes par les membres du réseau des nouvelles recrues facilite leur intégration. En effet, la **similarité des connaissances** des membres du réseau est avantageuse surtout pour des postes qui exigent une forte maîtrise *technique*. Néanmoins, l'**hétérogénéité des connaissances** des membres du réseau s'est également avérée importante car elle permet aux nouvelles recrues de disposer de connaissances dans des domaines qu'elles ne maîtrisent pas forcément. Dans un cadre plus général qui va au-delà de la période d'intégration, Lin (1999) considère que la présence d'individus qui n'ont pas les mêmes compétences techniques pourrait être plus avantageuse. Burt (1992) quant à lui, considère qu'il est plus avantageux que le réseau personnel d'un individu ne dispose pas des mêmes informations et des mêmes ressources. Pour Chollet (2006), un réseau qui dispose de connaissances similaires ne permet pas d'avoir accès à des informations stratégiques et diminue la visibilité de celui à qui appartient le réseau personnel.

L'enquête menée montre également que le réseau personnel des nouvelles recrues est composé soit d'individus hiérarchiquement proches, soit d'individus hiérarchiquement distants, soit des deux. Or, lorsque le réseau personnel des nouvelles recrues est composé de membres **hiérarchiquement proches**, il facilite davantage à leur intégration. Notons toutefois que selon Lin (1999), il est plus intéressant pour un individu que les membres de son réseau n'aient pas le même niveau hiérarchique.

#### **1.4. Réseau personnel et intégration des nouvelles recrues**

Nos résultats montrent que le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues. En étudiant de plus près la littérature, nous constatons que les travaux de Jiang *et al.* (2023) ; Yuan *et al.* (2020) ; Hatmaker (2015) ; Morrison (2002) et Sherman *et al.* (1986) soulignent l'association entre le réseau et le processus de socialisation organisationnel et par conséquent



l'intégration organisationnelle. Néanmoins, ces auteurs font référence aux réseaux sans se focaliser ou sans pointer les réseaux personnels en particulier.

Les conclusions de notre étude mettent en évidence le lien entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel tout au long de leur période d'intégration. Nous avons identifié quatre aspects clés du réseau personnel qui vont jouer un rôle essentiel dans l'intégration des nouvelles recrues. Ces quatre aspects comprennent : la densité du réseau, les liens forts, la similarité et l'hétérogénéité des connaissances et enfin les relations hiérarchiques étroites. Ces aspects vont faciliter l'accès par les nouvelles recrues à diverses ressources stratégiques.

#### **1.4.1. Réseau dense et intégration des nouvelles recrues**

Nos résultats montrent qu'un **réseau personnel dense** facilite l'intégration des nouvelles recrues. Il permet l'accès à deux ressources stratégiques : les **informations stratégiques** et les **connaissances techniques**. En effet, un réseau dense a tendance à créer un environnement propice à la circulation des informations et des connaissances favorisant ainsi des échanges fructueux entre les membres.

D'après nos résultats, dans un **réseau dense** caractérisé par des **liens directs**, il y a un échange constant d'informations entre les nouvelles recrues et les membres de leur réseau personnel, aussi bien lors de la période d'intégration qu'après celle-ci. Ainsi, nous avons remarqué que grâce à la **densité de leur réseau personnel**, les nouvelles recrues peuvent accéder à des **informations stratégiques** assez rapidement, même si elles n'interagissent pas avec tous les membres de leur réseau. Lors de la période d'intégration, les nouvelles recrues vont obtenir des informations très utiles sans avoir besoin de communiquer avec tous les membres de leur réseau. Pendant l'intégration, recevoir des informations rapidement est considéré comme un avantage pour les nouvelles recrues. Cela leur permet de faire face plus rapidement voire efficacement aux difficultés rencontrées et de trouver des solutions aux problèmes qui se posent. Ainsi, d'après nos résultats, la **densité du réseau personnel** des nouvelles recrues ne favorise pas l'accès à un type d'information en particulier. Néanmoins, il semblerait que ce type de réseau facilite le transfert de toutes les informations importantes et stratégiques liées à leur intégration, et notamment à leur nouveau poste.

Ces résultats rejoignent les travaux de Greve (1995) et de Burt (2001) qui soulignent l'importance des réseaux **denses** dans la diffusion rapide des informations et en matière d'échange entre les membres. En effet, selon Greve (1995), un réseau dense favorise la

diffusion rapide des informations. Pour Burt (2001), plus les membres sont connectés, plus la communication est fluide et les échanges d'informations se font facilement et rapidement. Reagans et McEvily (2003) considèrent que dans un **réseau dense** les acteurs sont incités à adopter des comportements coopératifs. Ils entretiennent par conséquent de bonnes relations avec les membres de leur réseau. La propagation rapide des informations au sein des **réseaux denses** accroît la compréhension individuelle des implications de leurs actions, les encourageant ainsi à éviter les comportements opportunistes. Ce processus renforce la confiance, encourage la collaboration et facilite la création de ressources stratégiques telles que la motivation et le financement, apportant des avantages à l'ensemble du réseau.

Il semblerait que les réseaux personnels caractérisés par des trous structuraux ne facilitent pas l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues. Pourtant, selon Chollet (2005), les réseaux personnels composés de trous structuraux permettent également d'accéder à des informations. C'est d'ailleurs dans ce sens que Burt (1992) a mis en évidence les avantages liés à l'absence de relations entre deux individus et à la présence de multiples trous dans un réseau. Ainsi, selon Burt (1992) un réseau comportant de nombreux trous peut offrir plusieurs avantages à l'individu : l'accès à des informations uniques et rapides, un pouvoir de négociation et un niveau de contrôle important sur les ressources. De plus, il permet une visibilité élevée pour celui à qui appartient ce type de réseau. Néanmoins, nous n'avons pas retrouvé ce constat dans nos résultats. Seules les recrues qui ont un **réseau personnel dense** ont souligné que leur réseau personnel a facilité leur intégration.

Ainsi, nos résultats montrent qu'un **réseau personnel dense** est susceptible de faciliter l'acquisition des connaissances tout au long de l'intégration des nouvelles recrues. Un **réseau dense** est susceptible de développer la communication entre les membres du réseau et par conséquent de favoriser l'échange des connaissances entre les membres. Les connaissances circulent de manière fluide et dynamique entre les membres du réseau personnel. Ainsi, certains postes, tels que les postes d'ingénieur et de technicien, semblent exiger des connaissances approfondies ; d'où l'importance pour les nouvelles recrues d'avoir un **réseau personnel dense** car ce dernier va faciliter leur intégration.

Nos résultats montrent que les membres du réseau personnel des nouvelles recrues sont de manière générale assez solidaires entre eux et qu'ils ont tendance à partager les connaissances qu'ils détiennent. Un **réseau dense** se caractérise par une forte implication, une attitude ouverte, un comportement coopératif et une culture solide. De telles caractéristiques facilitent le partage

des connaissances lors de la période d'intégration. Le partage des connaissances entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel revêt une importance primordiale pour maîtriser les tâches à accomplir surtout lorsqu'une nouvelle recrue entame une nouvelle expérience.

En outre, selon nos résultats **un réseau personnel dense** favorise l'acquisition des connaissances techniques. Durant la période d'intégration, il est évident que les nouvelles recrues vont avoir besoin de connaissances techniques. Ainsi, à titre d'exemple, les ingénieurs vont devoir rédiger des rapports nécessitant les connaissances suivantes : la gestion des coûts, les critères de succès du projet, les erreurs courantes à éviter lors de la rédaction d'un rapport, ainsi que les abréviations à retenir.

Par ailleurs, **un réseau personnel dense** joue un rôle important dans l'intégration des nouvelles recrues car il favorise l'accès à deux types de connaissances : des connaissances tacites et des connaissances explicites.

Les connaissances tacites semblent être uniques et spécifiques car basées sur l'expérience personnelle des membres du réseau et sur les connaissances acquises à travers les différentes expériences professionnelles vécues. Selon les nouvelles recrues, ces connaissances sont peu accessibles ailleurs car elles sont principalement ancrées dans l'expérience acquise sur le terrain ; d'où le rôle du **réseau dense**. Les connaissances tacites sont des connaissances pratiques basées sur l'expérience (Foray, 2018). Pour Lin (2007), les connaissances tacites regroupent l'expérience, les opinions et les conseils personnels.

Les connaissances explicites quant à elles, sont contenues dans les documents et les fichiers partagés entre les membres qui se connaissent (Torabi *et al.*, 2016 ; Lungu, 2019 ; Anand *et al.*, 2010 ; Winter, 1987 ; Nelson et Winter, 1982).

Plusieurs travaux confirment la liaison directe entre le réseau et l'accès aux connaissances (Reagans et Zuckerman, 2001 ; Eriksson et Sharma, 2003). En effet, Reagans et Zuckerman (2001) soulignent que dans un **réseau dense**, l'abondance des informations contribue à valoriser les connaissances qui circulent entre les membres. Eriksson et Sharma (2003) suggèrent qu'il existe une corrélation positive entre la redondance des liens et l'assimilation des connaissances par les individus. Selon ces auteurs, la présence de liens redondants est bénéfique pour la compréhension et l'assimilation des connaissances provenant d'autres relations.

#### 1.4.2. Liens forts et intégration des nouvelles recrues

L'enquête réalisée nous a permis de constater qu'un réseau caractérisé par des **liens forts** (rappelons que dans notre cas, les liens forts s'expliquent par la proximité émotionnelle) facilite l'intégration des nouvelles recrues à travers l'accès à quatre ressources stratégiques : les informations stratégiques, les connaissances techniques, les ressources matérielles et la motivation. Pourtant, Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011) ont observé qu'il n'y avait aucun lien entre la proximité émotionnelle et les ressources stratégiques. En revanche, ils ont constaté que la fréquence des liens est associée à toutes les ressources stratégiques, sauf les conseils techniques.

Nos résultats montrent que les nouvelles recrues interagissent fréquemment avec leur réseau personnel. Ainsi, ces interactions leur offrent l'opportunité de s'informer grâce aux **liens étroits** qu'ils entretiennent avec les membres de leur réseau. Etant donné que les nouvelles recrues semblent communiquer de manière fréquente avec leur réseau personnel pendant la période d'intégration, il nous a toutefois été difficile d'identifier le type d'informations obtenues par les nouvelles recrues.

En se basant sur les résultats issus de notre étude, il ressort que les **liens forts** aident les nouvelles recrues à obtenir des informations qui concernent l'environnement de travail interne. Les **liens forts** vont également permettre aux nouvelles recrues d'obtenir des informations qui concernent les clients et les fournisseurs. Les **liens forts** se sont révélés être des canaux efficaces pour proposer des solutions ciblées et pour fournir des informations difficiles à dénicher en temps normal par les nouvelles recrues. Ces informations permettent aux nouvelles recrues d'identifier les acteurs externes de l'entreprise.

Il semblerait que les réseaux personnels caractérisés par des liens faibles n'aient pas facilité l'intégration des nouvelles recrues. Ce constat vient à l'encontre des travaux de Granovetter (1973) selon lesquels les liens faibles jouent un rôle crucial dans la transmission d'informations. En effet, les liens faibles sont caractérisés par des flux d'informations non redondants, ce qui leur confère une valeur précieuse pour les individus. Toutefois, nos résultats rejoignent les conclusions de Chollet (2005) qui considère que plus les liens sont faibles dans un réseau personnel, moins l'accès aux informations stratégiques est important. En effet, selon Chollet (2005) les liens faibles ont un effet négatif sur l'accès aux informations stratégiques. Cet auteur met en évidence l'importance des **liens forts** pour accéder à ces informations cruciales. Barnir et Smith (2002) soulignent que les liens forts permettent de faire circuler rapidement des

informations entre les individus. Pour Janssen et Koenig (2002), les **liens forts** sont des canaux d'informations importants.

Par ailleurs, d'après nos résultats, les **liens forts** permettent de faciliter l'accès aux connaissances durant la phase d'intégration des nouvelles recrues ; sachant que ces connaissances se concentrent sur les aspects techniques du travail telles que les différentes méthodes de travail utilisées et les logiciels impliqués. Ces connaissances techniques s'avèrent bénéfiques pour améliorer et développer les processus de production et par conséquent faciliter l'intégration des nouvelles recrues.

Nos résultats montrent l'importance cruciale des **liens forts** qui existent entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel. En effet, les liens forts leur permettent d'accéder à deux types de connaissances durant la période d'intégration : des connaissances tacites et des connaissances explicites.

Les connaissances tacites semblent avoir été acquises grâce à l'expérience des membres du réseau personnel (Foray 2018 ; Lin, 2017). Il convient de noter que l'acquisition de telles connaissances se révèle complexe lorsque les liens entre les individus ne sont pas suffisamment forts. En effet, une relation qui n'est pas très profonde limite la transmission efficace de ces connaissances.

Ainsi, les **liens forts** entre la nouvelle recrue et son réseau personnel facilite l'accès à des connaissances explicites lors de la période d'intégration. En effet, les personnes proches de la nouvelle recrue fournissent des connaissances claires et détaillées sous forme de documents contenant des aspects stratégiques et même parfois confidentielles (Torabi *et al.*, 2016 ; Lungu, 2019 ; Anand *et al.*, 2010 ; Winter, 1987 ; Nelson et Winter, 1982).

Dans leurs travaux Levin et Cross (2004) ont examiné la relation entre les **liens forts** et l'acquisition de connaissances utiles, en se basant sur la confiance fondée sur la compétence et la bienveillance. Après avoir pris en compte ces deux dimensions de la confiance, ils ont constaté l'existence d'une relation entre les liens faibles et la réception des connaissances. Les chercheurs soulignent également que la confiance qui est fondée sur la compétence favorise l'acquisition des connaissances tacites.

Par ailleurs, nos résultats mettent en lumière le rôle crucial des **liens forts** entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel en matière de motivation tout au long de la phase d'intégration. En effet, les amis jouent un rôle très important dans l'intégration des nouvelles recrues grâce à

leurs encouragements ainsi qu'au soutien qu'ils offrent. Ces résultats vont dans le même sens que celui des travaux de McGuire et Bielby (2016) qui considèrent qu'il y a une relation entre la force des liens et le soutien fourni. Granovetter (1982) souligne également que l'attachement émotionnel au sein d'un réseau peut motiver les individus à se soutenir mutuellement.

Outre l'accès aux informations stratégiques et aux connaissances techniques ainsi que la motivation suscitée par un réseau personnel caractérisé par des liens forts, nos résultats montrent que les **liens forts** ont également facilité l'accès aux ressources matérielles et plus précisément aux équipements informatiques.

### **1.4.3. Similarité des connaissances et intégration des nouvelles recrues**

Nos résultats montrent que la **similarité des connaissances** du réseau personnel des nouvelles recrues facilite leur intégration. En effet, le fait de détenir des connaissances similaires facilite l'accès aux connaissances techniques et constitue une source de motivation pour les nouvelles recrues.

D'après les recherches de Rejeb-Khachlouf *et al.* (2011), il n'existe pas de corrélation entre l'étendue des liens mesurée par la similarité des domaines d'expertise des membres du réseau personnel et l'accès aux ressources stratégiques. Ainsi, selon ces chercheurs la similarité des connaissances entre une personne (ego) et les autres membres de son réseau (alters) présente un lien faible avec l'accès aux ressources stratégiques étudiées.

Or, selon nos résultats, la similitude des connaissances entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel est cruciale pour les nouvelles recrues tout au long de leur période d'intégration. Les nouvelles recrues ont tendance à tirer profit des connaissances techniques de leur réseau personnel. Notons que la similarité des domaines d'expertise génère une relation de confiance. Les nouvelles recrues préfèrent acquérir des connaissances auprès de personnes possédant une expertise technique similaire à eux dans la mesure où elles ont confiance en l'expertise des membres de leur réseau. Par ailleurs, elles ont la certitude que ces derniers comprennent leurs besoins et leurs préoccupations étant donné qu'ils parlent tous le même langage. La confiance semble être un élément déterminant pour favoriser un environnement propice à l'échange des connaissances entre la nouvelle recrue et son réseau personnel.

Ainsi, d'après nos résultats la similarité des connaissances entre les membres du réseau personnel des nouvelles recrues et les nouvelles recrues leur permet d'avoir accès facilement à

des connaissances techniques durant leur période d'intégration. Ces connaissances concernent principalement les outils, les logiciels et les méthodes utilisées pour s'acquitter des tâches confiées. En effet, durant la période d'intégration, les nouvelles recrues vont avoir tendance à interagir avec les membres de leur réseau personnel et notamment avec ceux qui ont des compétences techniques similaires. Interagir avec de telles personnes, en qui elles ont confiance, permet aux nouvelles recrues d'économiser du temps et de maîtriser plus rapidement leurs nouvelles responsabilités professionnelles.

Nos résultats mettent en évidence que la similarité des connaissances entre les nouvelles recrues et leur réseau personnel leur permet d'avoir accès à deux types de connaissances techniques durant la période d'intégration : des connaissances tacites et des connaissances explicites

Les connaissances techniques détenues au sein d'un réseau personnel semblent être assez pointues et peuvent être difficiles à obtenir ailleurs. Ces connaissances ont été développées grâce à des expériences partagées, échangées et discutées au sein du réseau personnel de la nouvelle recrue. Elles ont principalement une nature tacite, c'est-à-dire qu'elles ne figurent pas dans des documents ou qu'elles ne sont pas consignées par écrit, mais elles ont été transmises de manière informelle ou implicitement (Inkpen et Dinur, 1998). En réalité, la maîtrise d'une pratique nécessitant des connaissances spécifiques dans un domaine particulier ne peut être acquise qu'auprès d'experts et d'individus possédant une expérience dans ce domaine. En d'autres termes, cela implique des individus qui vont partager des connaissances similaires, comme le soulignent les travaux de Foray (2018) et Lin (2007).

En outre, la similarité des connaissances partagées entre la nouvelle recrue et son réseau personnel se caractérise par sa formalité. En effet, la similarité des connaissances facilite l'accès à des informations claires et détaillées, à travers des documents et des rapports écrits. En effet, la similarité des connaissances peut être avantageuse pour les nouvelles recrues car elle leur permet d'avoir accès à tous les supports nécessaires à leur nouveau poste (Torabi *et al.*, 2016 ; Lungu, 2019 ; Anand *et al.*, 2010 ; Winter, 1987 ; Nelson et Winter, 1982).

Par ailleurs, nos résultats montrent que détenir un réseau personnel qui a des connaissances similaires constitue une source de motivation pour les nouvelles recrues. Un tel réseau leur procure un sentiment de sécurité car ces personnes qui leur sont proches et avec lesquels ils ont une certaine proximité comprennent leurs besoins, la nature de leur poste, leur métier et les

défis auxquels elles pourraient être confrontées. Par conséquent grâce à un réseau personnel qui a des connaissances similaires dans leur domaine, les nouvelles recrues bénéficient d'un encadrement et d'un soutien qui vont les aider à s'intégrer. Ainsi, les nouvelles recrues savent pertinemment qu'elles peuvent compter sur leur réseau et qu'elles ne sont pas seules en cas de problème ou de difficulté d'autant plus qu'elles ont confiance en ces personnes avec qui elles sont très proches.

#### **1.4.4. Hétérogénéité des connaissances et intégration des nouvelles recrues**

Nos résultats montrent que l'hétérogénéité des connaissances des membres du réseau personnel facilite également l'intégration des nouvelles recrues. Tout comme les connaissances similaires, les connaissances hétérogènes des membres du réseau personnel permettent aux nouvelles recrues de bénéficier d'informations stratégiques. Ces informations stratégiques peuvent concerner des opportunités à saisir ou encore des menaces à éviter durant la période d'intégration. Nos résultats montrent également que l'hétérogénéité des connaissances des membres du réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues grâce à l'accès à des connaissances techniques. Les nouvelles recrues ne peuvent pas avoir une expertise et des connaissances dans tous les domaines. Par conséquent, elles vont solliciter des personnes en qui elles ont confiance et qui sont plus expérimentées qu'elles ; des personnes qui possèdent des connaissances techniques pertinentes et qui ont la capacité de les guider dans la résolution d'obstacles auxquels elles pourraient se retrouver confrontées durant la période d'intégration. Ces connaissances obtenues par les nouvelles recrues grâce à leur réseau personnel ne sont pas particulièrement pointues et sont faciles à saisir. Elles ne nécessitent pas une compétence particulière de la part des nouvelles recrues pour être assimilées.

En outre, nos résultats montrent qu'un réseau personnel constitué par des individus qui ont des connaissances hétérogènes constitue une véritable source de motivation pour la nouvelle recrue durant la période d'intégration. En effet, ce réseau exerce une influence positive de manière indirecte sur les nouvelles recrues car celles-ci savent qu'elles peuvent solliciter les membres de leur réseau à tout moment. Les résultats de notre étude montrent ainsi que le processus d'intégration est facilité si les nouvelles recrues comptent dans leur réseau des individus dotés de compétences et de connaissances distinctes des leurs. Cette tendance s'explique par le fait que les nouvelles recrues ont conscience qu'elles ont dans leur réseau des individus en qui elles ont confiance et qui sont capables de leur apporter un soutien précieux face à des situations complexes et dans différents contextes. Bénéficier d'un réseau personnel dont les membres ont



des connaissances différentes des leurs, permet aux nouvelles recrues de réduire leur stress et surtout de continuer à avancer.

#### **1.4.5. Rapprochement hiérarchique et intégration des nouvelles recrues**

D'après nos résultats, compter parmi son réseau des personnes proches hiérarchiquement facilite l'intégration des nouvelles recrues. En effet, les nouvelles recrues vont solliciter les personnes qui sont proches d'elles hiérarchiquement dans la mesure où celles-ci sont capables de mieux saisir les responsabilités hiérarchiques liées leur poste. Ainsi, le fait de connaître des personnes qui ont le même niveau hiérarchique permet aux nouvelles recrues d'obtenir des ressources stratégiques telles que des informations stratégiques et des connaissances. Nos résultats montrent que les nouvelles recrues à qui on vient de confier un poste de responsabilité et/ou de direction ont mentionné l'importance du rôle joué par les membres de leur réseau et qui occupent des postes similaires au leur.

Nos résultats montrent, ainsi, qu'avoir dans son réseau personnel des personnes qui ont le même niveau hiérarchique est fondamental pour les nouvelles recrues durant leur période d'intégration. Cela permet aux nouvelles recrues d'accéder à des informations capitales. Être en contact avec un membre du réseau qui occupe un niveau hiérarchique similaire permet de bénéficier de conseils de la part d'une personne qui comprend bien la nature du nouveau poste occupé et qui peut fournir des informations cruciales. Notons que les postes de responsabilité génèrent un stress considérable en raison du risque éventuel d'un manque d'informations à certains moments.

Nous avons pu constater à travers nos résultats que même les informations les plus basiques peuvent être cruciales durant l'intégration des nouvelles recrues. A titre d'exemple, les membres du réseau personnel proches hiérarchiquement peuvent fournir aux nouvelles recrues des informations sur les opportunités et les menaces liées à leurs postes. En d'autres termes, les nouvelles recrues qui occupent des postes de responsabilité ont besoin de renseignements sur les possibilités de croissance et les avantages professionnels liés à leur propre poste. De telles informations peuvent les aider à s'adapter plus rapidement et à saisir les enjeux spécifiques associés à leur rôle.

Outre l'accès à des informations stratégiques, nos résultats montrent que le rapprochement hiérarchique entre la nouvelle recrue et les membre de son réseau personnel facilite son intégration en lui donnant accès à des connaissances. Les nouvelles recrues ont tendance à

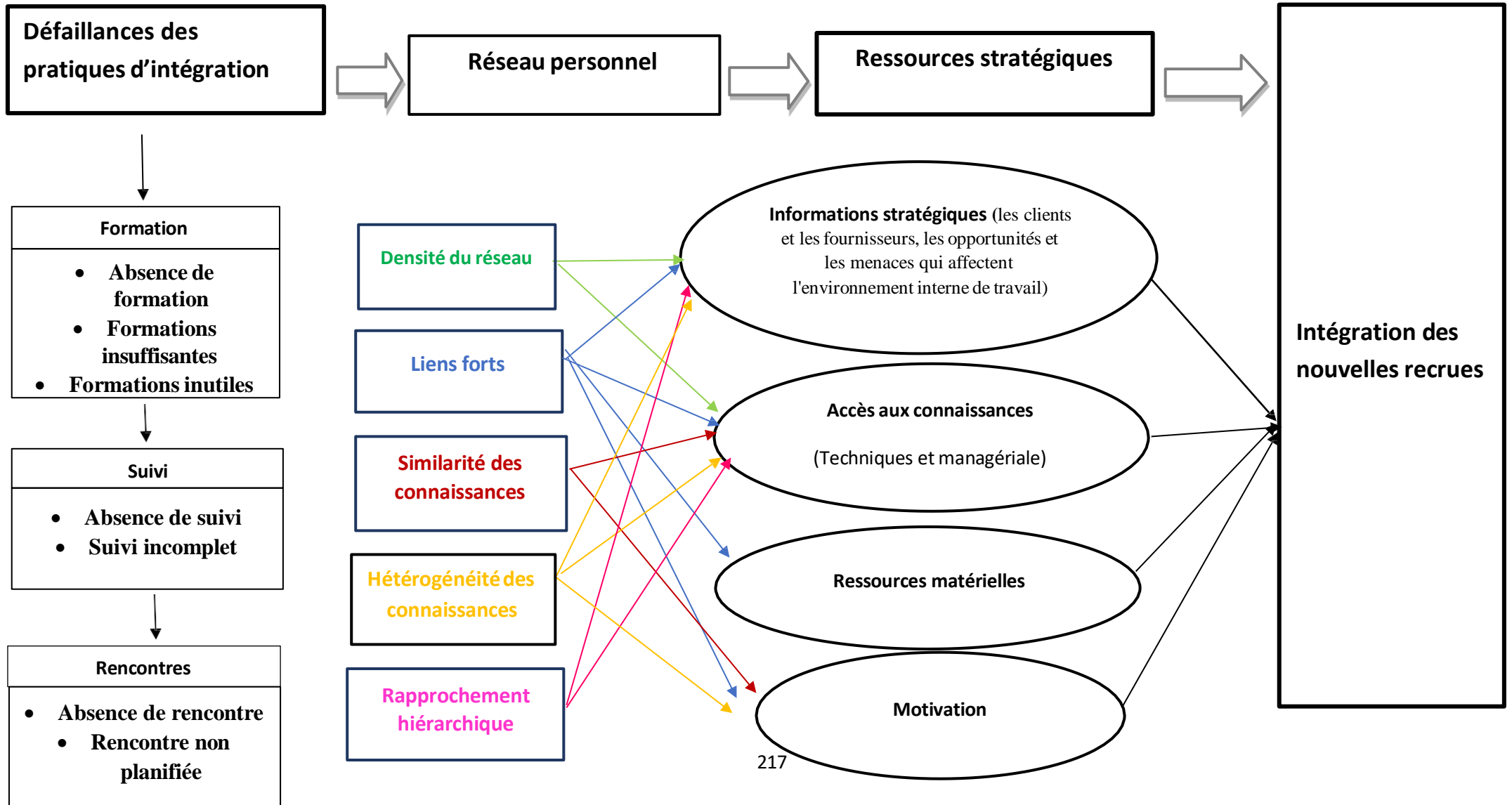
solliciter les membres de leur réseau personnel qui occupent un poste proche hiérarchiquement car ils jouissent d'une certaine légitimité à leurs yeux et qu'ils leur font confiance. Ainsi, la relation de confiance entre la nouvelle recrue et les membres de son réseau qui occupent des postes de niveau hiérarchique similaire facilite l'accès aux connaissances.

De plus, compter dans son réseau personnel des personnes qui ont le même niveau hiérarchique permet à la nouvelle recrue d'obtenir des connaissances en matière de gestion d'équipe. Ces connaissances sont particulièrement utiles pour les nouvelles recrues occupant des postes importants et ayant peu d'expérience dans ce domaine. Les connaissances en matière de gestion d'équipe englobent les bonnes pratiques de gestion d'équipe et les méthodes utilisées pour être un bon manager. Ces résultats ne s'accordent pas avec ceux de Chollet (2005) qui conclut que la non redondance hiérarchique favorise la visibilité ainsi que l'accès seulement aux connaissances techniques non routinières.

Or, d'après nos résultats, avoir dans son réseau personnel des personnes proches hiérarchiquement permet aux nouvelles recrues d'avoir accès à des connaissances implicites. En effet, il semble que les membres du réseau personnel qui ont un statut hiérarchique similaire sont capables d'anticiper les problèmes des nouvelles recrues et de leur fournir des conseils. Ainsi, ils vont avoir tendance à échanger avec les nouvelles recrues des connaissances informelles qui ne sont pas nécessairement consignées dans des supports écrits, mais qui sont essentielles au bon fonctionnement de l'organisation. Ces connaissances que l'on peut qualifier de tacites se rapportent généralement à l'expérience personnelle des membres du réseau.

Ces résultats s'accordent avec les travaux de Lungu (2019) qui souligne le rôle des connaissances tacites en précisant que ces connaissances sont une véritable richesse cognitive de l'entreprise. Elles sont, par ailleurs, considérées comme un actif stratégique essentiel. Pour Lin (2007), les connaissances tacites regroupent l'expérience, les opinions et les conseils personnels. Les connaissances tacites incluent également le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Cook et Brown, 1999 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ).

**Figure n°25 : Le réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues**



## Section 2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales

Nos résultats contribuent à l'enrichissement de la compréhension de la perspective relationnelle de l'intégration organisationnelle. En mobilisant la théorie des trous structuraux, la théorie de la force des liens faibles, ainsi que la théorie des ressources sociales, nous apportons un éclairage sur la manière dont un réseau personnel facilite l'intégration des nouvelles recrues durant leur intégration.

Les résultats de notre recherche apportent des contributions à deux niveaux : sur le plan théorique et managérial.

### 2.1. Contributions théoriques de la recherche

La revue de la littérature nous a permis d'appréhender en profondeur deux concepts essentiels : **l'intégration organisationnelle** et le **réseau personnel**. Pour comprendre l'intégration organisationnelle, nous avons adopté la socialisation organisationnelle comme cadre théorique (Lacaze et Perrot, 2010).

Le concept de **socialisation organisationnelle** concerne tout individu qui intègre une organisation. Néanmoins, les employés déjà présents au sein de l'entreprise et/ou qui changent de poste sont également concernés par la socialisation (Van Maanen et Schein, 1979).

Nous avons confirmé que la **socialisation organisationnelle** se compose de trois phases principales : la socialisation anticipée, la rencontre ou accommodation, et l'adaptation. La première phase implique l'apprentissage préalable effectué par le nouvel employé avant son entrée dans l'organisation (Van Maanen, 1975). La deuxième phase met en avant l'intégration organisationnelle, ce qui justifie le choix de la socialisation organisationnelle comme cadre d'analyse. Enfin, la troisième phase correspond à la socialisation active (Emery, 1990), au cours de laquelle le nouvel employé commence à résoudre des problèmes.

En se focalisant sur la durée de ce processus nous avons remarqué que la majorité des auteurs (Ashforth, Sluss et Saks, 2007 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Bauer *et al.*, 1998 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Major *et al.*, 1995 ; Adkins, 1995 Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Allen et Meyer, 1990 ; Feldman, 1989) considèrent que la socialisation commence dès le premier mois de la prise de poste par la nouvelle recrue. La socialisation peut même durer douze mois après son embauche.

Nous avons pu constater que pour cerner le concept de socialisation organisationnelle, il est fondamental de s'intéresser aux domaines de socialisation organisationnelles (Fisher, 1986 ; Chao *et*

*al.*, 1994 ; Taormina, 1996 ; Anakwe et Greenhous, 1999). Les domaines de socialisation organisationnelle font référence à ce qui est essentiel à apprendre par la nouvelle recrue à partir du moment où elle intègre l'organisation. Nous avons constaté que les domaines de socialisation organisationnelle tournent autour de trois principaux éléments ou aspects : le travail, le relationnel et l'organisation.

L'**intégration organisationnelle** étant considérée comme la deuxième étape de ce processus, elle débute dès que le nouvel employé prend ses fonctions et s'achève lorsque ce dernier a acquis le statut d'employé pleinement opérationnel au sein de l'entreprise (Graybill et al., 2013). La revue de la littérature nous a permis de synthétiser les recherches portant sur l'intégration. Ainsi, celle-ci est définie comme un processus visant à maximiser la productivité des employés de manière optimale et efficiente (Lauby, 2016)

Compte tenu de l'importance de l'intégration dans le processus de socialisation organisationnelle, Lacaze et Perrot (2010) ont mis en évidence six pratiques d'intégration au sein des organisations (*e.g.* la préparation de l'arrivée, l'accueil, la communication et la diffusion d'informations, les réunions, la formation, la reconnaissance, ainsi que le suivi). Pourtant, **l'intégration organisationnelle** est une étape du processus de recrutement qui est souvent négligée par les entreprises.

Nous avons également constaté que le concept d'intégration organisationnelle doit être clairement distingué du concept d'insertion professionnelle, bien que ces deux notions soient étroitement interdépendantes. En effet, selon Lacaze et Fabre (2005), l'insertion professionnelle implique l'intervention de multiples parties prenantes, notamment les individus, les organisations, les syndicats, les établissements de formation et les pouvoirs publics (Iribarne, 1968 ; Delobbe et al., 2005). Dans l'intégration organisationnelle, le nombre d'intervenants est inférieur.

L'**intégration** peut être étudiée en ayant recours aux différentes approches de la socialisation organisationnelle : l'approche organisationnelle, l'approche individuelle, l'approche interactionniste et l'approche relationnelle. L'approche organisationnelle envisage l'organisation comme l'acteur exclusif chargé de mettre en œuvre des mécanismes visant à faciliter l'adaptation, la socialisation et l'intégration des nouvelles recrues (Perrot et al., 2012 ; Van Maanen et Schein, 1979). L'approche individuelle accorde une importance primordiale à l'individu dans le processus de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979). L'approche interactionniste, quant à elle, englobe à la fois l'organisation et l'employé. La socialisation organisationnelle est désormais appréhendée comme un processus d'apprentissage qui met en avant deux acteurs essentiels : la nouvelle recrue et l'organisation (Gruman

*et al.*, 2006). Enfin, l'**approche relationnelle** valorise le rôle des acteurs clés désignés comme « agents de socialisation » ou « agents socialisateurs » dans le processus de la socialisation organisationnelle. Ces agents peuvent être à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, plusieurs acteurs peuvent faciliter la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue, notamment les supérieurs hiérarchiques (El akremi *et al.*, 2014 ; Liden *et al.*, 2004), les collègues de travail (Allen et al., 1999), les tuteurs ou mentors (Ostroff et Koslowski, 1993), les autres nouvelles recrues (Nelson et Quick, 1991) ainsi que les amis et la famille (Settoon et Adkins, 1997).

la **première contribution** de cette recherche est de comprendre le rôle du réseau personnel dans l'intégration de la nouvelle recrue. Il convient de souligner que cette approche, notamment le rôle des amis et de la famille, n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches ; d'où l'intérêt de cette étude. Les amis et la famille constituant le réseau personnel des nouvelles recrues, La revue de la littérature que nous avons réalisée sur le concept de réseau personnel en mobilisant le réseau social et le capital social, nous a permis de mettre en lumière les ressources stratégiques auxquelles les nouvelles recrues peuvent accéder grâce à ce réseau.

Ainsi, afin de mieux appréhender le concept de réseau personnel, nous avons examiné en détail trois théories fondamentales : la théorie des trous structuraux (Burt, 1992), la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), et la théorie des ressources sociales (Lin, 1999). Ces théories jouent un rôle essentiel dans la compréhension des trois dimensions d'un réseau personnel à savoir la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters.

Les nouvelles recrues s'appuient sur leur réseau personnel afin d'accéder à plusieurs ressources stratégiques. Nous avons constaté que ces ressources stratégiques accessibles par le biais d'un réseau personnel diffèrent d'une étude à une autre (Chollet, 2005 ; Rejeb-Khachlouf *et al.*, 2011).

La **deuxième contribution théorique** de ce travail réside dans la relation que nous avons pu établir entre le réseau personnel et les ressources stratégiques, en particulier la manière dont ces ressources stratégiques sont liées aux différentes dimensions d'un réseau personnel, à savoir la structure du réseau, le contenu des liens et les attributs des alters.

La **structure du réseau** joue un rôle crucial dans l'obtention des ressources stratégiques. La taille du réseau est susceptible de favoriser l'accès aux informations financières, aux informations sur les clients et à la motivation (Rejeb Khachlouf *et al.*, 2011). La densité du réseau est également cruciale pour

accéder aux ressources stratégiques en facilitant principalement l'accès aux informations stratégiques (Greve, 1995 ; Burt, 2001 ; Reagans et McEvily, 2003).

En ce qui concerne le **contenu des liens**, les informations stratégiques circulent plus efficacement au sein d'un réseau personnel où les liens sont forts et basés principalement sur la confiance (Krackhardt, 1992 ; Mizsruchi et Stearns, 2001). Par contre, un réseau personnel caractérisé par des liens faibles entre ses membres a un impact négatif sur l'accès aux informations stratégiques (Chollet, 2006). Ainsi, une forte corrélation existe entre les liens forts et l'acquisition de connaissances utiles, résultant de la confiance basée sur la compétence et la bienveillance (Levin et Cross, 2004).

En outre, les liens émotionnels au sein d'un réseau peuvent être une source de motivation et de soutien pour les membres du réseau (Granovetter, 1982).

Par ailleurs, l'hétérogénéité du réseau personnel d'un individu permet à ce dernier d'accéder à une diversité d'informations. Cette diversité accroît sa capacité à détecter rapidement les menaces présentes dans son environnement et à y réagir de manière proactive et efficace (Kraatz, 1998). On en conclut que les **attributs des alters** sont essentiels pour accéder aux ressources stratégiques.

## 2.2. Contributions managériales de la recherche

Nos résultats valorisent l'importance de l'**intégration** des nouvelles recrues et encouragent les entreprises à considérer l'intégration des nouvelles recrues comme une étape stratégique essentielle dans le processus de socialisation organisationnelle. Ainsi, grâce à ce travail de recherche, nous avons pu comprendre en profondeur la contribution du réseau personnel dans l'intégration des nouvelles recrues.

Tout d'abord, nous avons pu constater l'importance des **pratiques d'intégration** pour les nouvelles recrues. Les pratiques d'intégration jouent un rôle déterminant dans la procédure de recrutement. Elles aident les nouvelles recrues à se familiariser avec leur poste de travail et avec le fonctionnement de l'entreprise. Par conséquent, lorsque les pratiques d'intégration sont défaillantes (*e.g.* formation, rencontres et absence de suivi) les nouvelles recrues vont chercher de l'aide ailleurs et vont avoir tendance à faire appel à leur réseau personnel pour faciliter leur intégration. Ainsi, nous invitons les gestionnaires à accorder une attention particulière aux **pratiques d'intégration**. Cela peut être réalisé grâce à des formations adaptées aux postes que l'on cherche à pourvoir, à un suivi continu de l'intégration des nouvelles recrues et à l'organisation de rencontres qui vont répondre à leurs besoins.

De plus, nos résultats soulignent l'importance de la **communication interpersonnelle** dans les entreprises et encouragent les gestionnaires à lui accorder une attention particulière. Ainsi, il est essentiel pour les entreprises de **promouvoir les relations** au sein de l'entreprise notamment entre les nouvelles recrues, leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues. Favoriser de tels échanges et interactions peut faciliter l'intégration des nouvelles recrues et donc la rétention des talents. Le développement des échanges au sein de l'entreprise peut inciter les nouvelles recrues à être plus créatives et plus productives ; ce qui va avoir un impact positif sur le climat de travail et donc sur la réussite globale de l'entreprise.

Nos résultats soulignent également l'importance de la contribution des **réseaux personnels** dans l'intégration des nouvelles recrues. Ainsi, les gestionnaires ont tout intérêt à **valoriser les réseaux personnels** des nouvelles recrues. Par conséquent, les relations personnelles en dehors de l'entreprise peuvent être un atout pour l'entreprise et doivent être valorisées par celle-ci.

Ainsi, les gestionnaires doivent être conscients que le **réseau personnel** des nouvelles recrues est bien plus qu'une simple toile de relations interpersonnelles. Il s'agit d'une source précieuse de ressources stratégiques. Les informations stratégiques ainsi que les connaissances techniques, les connaissances managériales et les ressources matérielles que les nouvelles recrues vont arriver à obtenir grâce à leur réseau personnel vont les aider à s'intégrer. Il en est de même des encouragements dispensés par les membres du réseau personnel aux nouvelles recrues. Nos résultats montrent, par conséquent, que ces ressources stratégiques vont largement contribuer à faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans l'organisation surtout si les pratiques d'intégration présentent des défaillances.

Ainsi, nous invitons les gestionnaires à repenser leurs **méthodes d'intégration** et à valoriser les réseaux personnels des nouvelles recrues. En effet, les gestionnaires pourraient organiser des événements auxquels les familles des employés seront conviés ; cela permettra aux nouvelles recrues d'inviter leurs proches et de rencontrer leurs collègues. Les gestionnaires ont également intérêt à créer un environnement inclusif où les nouvelles recrues pourront se sentir à l'aise. Un tel environnement incitera les nouvelles recrues à faire participer leurs amis et/ou membres de la famille aux événements organisés par l'entreprise. Cela peut renforcer les liens au sein de l'organisation. Des avantages qui s'étendent à la famille et aux amis pourraient également être offerts par l'entreprise. On peut citer, à titre d'exemple, l'accès à des activités sportives ou à des services de santé. Les entreprises pourraient également pousser les nouvelles recrues à communiquer leur avis sur l'expérience qu'ils ont vécue et



susciter leurs commentaires afin de comprendre comment leur réseau personnel a contribué à leur intégration et comment l'entreprise peut améliorer cette expérience.

Les conclusions auxquelles nous avons abouti peuvent également influencer les **critères de recrutement**. Ainsi, lors de la prospection externe, nous invitons les gestionnaires à rechercher les candidats qui ont des réseaux personnels riches dans la mesure où cela pourrait faciliter leur intégration. Par conséquent, lors de l'étude des candidatures, les gestionnaires pourraient sélectionner les candidats qui ont un réseau étendu dans un domaine en particulier. A titre d'exemple, ils pourraient examiner les profils des candidats sur LinkedIn. Les candidats qui ont de nombreux contacts dans le domaine qui intéresse l'entreprise pourraient être plus enclins à s'intégrer rapidement.

Lors des **entretiens de recrutement**, les gestionnaires pourraient intégrer des questions sur le réseau personnel des candidats. Ainsi, ils pourraient demander aux candidats de décrire leurs contacts professionnels clés. Ils pourraient également leur demander comment ils envisagent de les utiliser dans le cadre du poste envisagé.

Des questions abordant les relations professionnelles et les contacts que le candidat a développé dans ses emplois précédents pourraient également être posées. Les gestionnaires pourraient également demander aux candidats de décrire des situations où leur réseau personnel leur a été utile.

Lors des entretiens de recrutement, les gestionnaires pourraient également essayer de comprendre si au cours des années précédentes, il est arrivé aux candidats d'utiliser leur réseau personnel pour résoudre des problèmes et de quelle façon ; cela peut renseigner sur la capacité des nouvelles recrues à utiliser efficacement leur réseau dans un nouvel environnement.

On en conclut qu'en capitalisant sur les réseaux personnels des nouvelles recrues, une entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance, favoriser la rétention des employés et encourager un meilleur engagement au sein de l'entreprise.

## CONCLUSION GENERALE

Le **recrutement** revêt une importance cruciale pour les entreprises. C'est l'une des pratiques de GRH les plus importantes voire la pratique phare de cette discipline. En effet, le recrutement a un impact sur de nombreux aspects tels que la capacité à innover des entreprises, leur compétitivité, leur pérennité etc. en d'autres termes leur performance globale. Un recrutement rigoureux va permettre à une entreprise de sélectionner les meilleurs candidats autrement dit des personnes compétentes. Aujourd'hui, le recrutement est d'autant plus important que les entreprises sont désormais confrontés à une pénurie de main d'œuvre.

Un recrutement réussi est conditionné par le respect du **processus de recrutement**. Pour réussir un recrutement, il faut veiller à suivre consciencieusement toutes les étapes du processus de recrutement. Ces étapes font référence à des actions concrètes qui vont se suivre et qui vont se solder par l'embauche de nouvelles recrues. Il s'agit de l'analyse de poste, de la diffusion de l'annonce, de la prospection interne et externe, des entretiens, des tests psychométriques, de la décision d'embauche et enfin de **l'intégration organisationnelle**.

Dernière étape du processus de recrutement, **l'intégration organisationnelle** est souvent occultée par les entreprises et semble avoir fait l'objet d'un nombre limité de recherches. L'intégration est définie comme « *l'accompagnement du nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation* » (Dufour et Lacaze, 2010, p. 19).

L'intégration est souvent confondue à tort avec le concept de **socialisation organisationnelle**. Alors que l'intégration est considérée comme « *un processus qui aide les employés à devenir plus productifs de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible* » (Lauby, 2016, p. 11), la socialisation est définie plutôt comme « *un processus double de transmission et d'acquisition entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues* » (Lacaze, 2007 : 11) ou encore comme « *le passage de la nouvelle recrue d'un stade d'outsider à un stade insider* » (Feldman, 1976).

L'intégration n'est donc qu'une étape du processus de la socialisation organisationnelle et plus précisément la deuxième étape de ce processus (la première étape étant la socialisation anticipée et la troisième étape étant le management des rôles). Ainsi, l'intégration au sein d'une organisation revêt aussi une importance cruciale dans le processus de socialisation des nouvelles recrues.

La socialisation constitue un **cadre d'analyse** pertinent pour l'étude de l'intégration. Il existe quatre approches pour étudier la socialisation voire l'intégration : l'approche organisationnelle, l'approche individuelle, l'approche interactionniste et l'approche relationnelle. Pour l'approche organisationnelle c'est l'organisation qui va se charger de mettre en œuvre des mécanismes visant à faciliter l'adaptation, la socialisation et l'intégration des nouvelles recrues. Selon cette approche, dans le but de renforcer le processus de socialisation, l'organisation peut mettre en place des tactiques de socialisation organisationnelle. L'approche individuelle accorde une importance capitale à l'individu dans le processus de socialisation organisationnelle. Cette approche valorise le rôle de l'individu tout au long du processus de socialisation, l'individu étant le principal acteur dans la socialisation voire l'intégration. L'approche interactionniste quant à elle, englobe à la fois l'organisation et l'employé. Selon cette approche, la socialisation organisationnelle est désormais appréhendée comme un processus d'apprentissage qui met en avant deux acteurs essentiels, la nouvelle recrue et l'organisation. Enfin, la dernière approche est **l'approche relationnelle**. Cette approche valorise le rôle de certains acteurs clés nommés « agents de socialisation » ou encore « agents socialisateurs ». Ces agents jouent un rôle déterminant dans le processus de socialisation organisationnelle. Ils peuvent se trouver à l'intérieur de l'entreprise (*e.g.* collègues, subordonnés ou supérieurs hiérarchiques) ou à l'extérieur de l'entreprise (*e.g.* amis et famille).

L'**approche relationnelle** a été peu mobilisée dans la littérature alors que les relations interpersonnelles peuvent exercer une influence significative sur la capacité des nouvelles recrues à s'adapter et à s'intégrer efficacement dans l'entreprise. En effet, lorsqu'une nouvelle recrue rejoint une entreprise, elle se trouve souvent immergée dans un environnement social et professionnel inconnu. Par conséquent, s'intéresser aux relations développées par les nouvelles recrues à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour s'intégrer dans une organisation peut s'avérer pertinent, d'autant plus que le rôle des sources externes a été sous-estimé.

Dans ce travail de recherche, notre attention s'est portée principalement sur le **réseau personnel** des nouvelles recrues. Nous avons cherché à comprendre en profondeur comment le réseau personnel des nouvelles recrues peut faciliter leur intégration.

Ainsi, nous nous sommes intéressés à une PME tunisienne en pleine expansion et qui était dans une phase de recrutement. Les vingt-neuf entretiens que nous y avons menés avec les nouvelles recrues nous ont permis de comprendre que leur réseau personnel respectif avait contribué à leur intégration ; plus précisément que certaines dimensions de leur réseau personnel telles que la densité du réseau les

liens forts, la similarité des connaissances, l'hétérogénéité des connaissances et le rapprochement hiérarchique leur avaient permis d'avoir accès à des **ressources stratégiques**.

En effet, un **réseau personnel dense** facilite l'intégration des nouvelles recrues car il leur permet d'accéder à des ressources stratégiques essentielles, notamment des informations stratégiques et des connaissances techniques. Un réseau personnel caractérisé par des **liens forts** permet aux nouvelles recrues d'accéder à quatre ressources stratégiques : les informations stratégiques, les connaissances techniques, les ressources matérielles et la motivation. La **similarité des connaissances** au sein du réseau personnel des nouvelles recrues semble faciliter leur intégration en leur donnant accès aux connaissances techniques et en renforçant leur motivation. L'**hétérogénéité des connaissances** des membres du réseau personnel facilite également leur intégration en leur permettant l'accès à des informations stratégiques, à des connaissances techniques et en constituant une source de motivation pour les nouvelles recrues. Enfin, le **rapprochement hiérarchique** entre les membres du réseau personnel et les nouvelles recrues facilite leur intégration en leur donnant accès à deux ressources stratégiques importantes : les informations stratégiques et les connaissances managériales.

### **Limites de la recherche**

Malgré des contributions théoriques et managériales intéressantes, il est important de reconnaître que notre recherche présente certaines limites. En effet, plusieurs aspects méritent d'être pris en considération dans le cadre de cette étude.

Tout d'abord, l'étude de cas peut présenter des limites notamment en ce qui concerne sa validité externe. Bien que le recours à l'étude de cas se justifie par la complexité du phénomène à étudier et l'objectif de la recherche à savoir comprendre un phénomène en profondeur, multiplier les cas d'étude aurait pu se révéler pertinent, notamment pour la généralisation des résultats à d'autres contextes (Corbière et Larivière, 2020)

Il est essentiel de noter que notre échantillon est assez réduit en termes de taille et de diversité, ce qui pourrait limiter la généralisation de nos résultats à d'autres contextes ou populations. Une extension de notre recherche à des échantillons plus vastes et plus variés aurait pu renforcer la validité externe de nos conclusions. De plus, les données ont été principalement recueillies à partir de méthodes qualitatives, ce qui peut entraîner des biais potentiels dans l'interprétation des résultats. Une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives aurait pu fournir une perspective plus complète et robuste de notre sujet d'étude.

En outre, cette recherche s'est concentrée sur un contexte spécifique, qui est le contexte tunisien. Il aurait été intéressant de considérer d'autres environnements organisationnels ou culturels pour obtenir une compréhension plus holistique des implications de nos résultats.

En conclusion, la reconnaissance et la prise en compte de ces limites nous encouragent à explorer de nouvelles voies de recherche pour étendre la portée de nos résultats.

### **Voies futures de recherches**

Toutes les limites évoquées précédemment ouvrent des perspectives intéressantes pour les recherches futures.

Ainsi, il serait intéressant de faire une comparaison entre la contribution des collègues et des supérieurs hiérarchiques des nouvelles recrues dans leur intégration avec celle des amis et de la famille. Cette comparaison permettrait de mieux comprendre les avantages et les opportunités offertes par chacune de ces sources en termes d'intégration et d'accès aux ressources stratégiques pour les nouvelles recrues.

La voie de recherche la plus évidente serait de reproduire cette étude en incluant un nombre plus conséquent de cas d'entreprises dans des secteurs différents ainsi qu'un plus grand nombre de nouvelles recrues. Une telle recherche offrirait une opportunité de comparaison entre les entreprises de secteurs différents et de pays différents.

En élargissant le nombre de cas étudié et en diversifiant les contextes nous pourrions mieux appréhender les variations interculturelles et les facteurs spécifiques à chaque région qui pourraient influencer l'intégration des nouvelles recrues. Cela pourrait nous permettre de dégager des tendances et des modèles plus robustes, favorisant ainsi une compréhension approfondie du rôle du réseau personnel dans diverses cultures et environnements d'entreprise.

De plus, une analyse comparative des pratiques d'intégration entre différentes entreprises et pays pourrait conduire à des recommandations pratiques plus adaptées aux besoins spécifiques.

Nous suggérons également d'élargir nos résultats au moyen d'une étude quantitative. Cette approche permet d'obtenir des données chiffrées et quantifiables pour compléter notre analyse qualitative. En incorporant des éléments quantitatifs, nous obtiendrons une perspective plus globale et approfondie des tendances et des relations identifiées dans cette étude.

Une étude quantitative pourrait également nous aider à mesurer plus précisément l'ampleur de l'impact du réseau personnel sur l'intégration des nouvelles recrues. Elle permettra de recueillir des données sur des échantillons plus larges, ce qui augmenterait la validité statistique de nos conclusions.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### A

- Abbas, W.; Ismail, S.; Haron, H. y & Hariri, W. (2018) “Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework” En: *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.31) pp. 46-51
- Adam-Ledunois, S., Baudassé, T. & Renault, S. (2010). Proximité et capital social : le cas des Parcs Industriels Fournisseurs. *Management & Avenir*, 33(3), 14-34.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of management journal*, 38(3), 839-862.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Ait-Ameur, Y., & Méry, D. (2016). Making explicit domain knowledge in mal system development. *Science of Computer Programming*, 121, 100-127.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, pp. 14-46). Dunod.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38(7), 995-1018.
- Anakwe, U. & Greenhaus, J. (1999), « Effective socialization of employees : A socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, 11, 3, 315-329
- Anand, G., Ward, P. T., & Tatikonda, M. V. (2010). Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management*, 28(4), 303-315.
- Arnaboldi, V., Conti, M., Passarella, A., & Dunbar, R. I. (2017). Online social networks and information diffusion: The role of ego networks. *Online Social Networks and Media*, 1, 44-55.
- Ashford, S. J. & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions : an integrative approach. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 1-39.

- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 8.
- Avenier M.J., & Gavard-Perret M.L., 2008, « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Paris, Pearson (à paraître)
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Avenier, M. J. (2017). Chapitre 2. Transformer son expérience en science avec conscience: la rigueur scientifique dans différents cadres épistémologiques. In *Le projet de thèse de DBA* (pp. 29-67). EMS Editions.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

## B

- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding—the strategic tool of corporate governance for organizational growth. *European Journal of Social Sciences*.
- Barcelo-Valenzuela, M., Carrillo-Villafañá, P. S., Perez-Soltero, A., & Sanchez-Schmitz, G. (2016). A framework to acquire explicit knowledge stored on different versions of software. *Information and Software Technology*, 70, 40-48.
- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu-2<sup>ème</sup> Edition. *Collection Quadrige*.
- Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas. *Les méthodes de recherche du DBA*, 133-146.
- Barnes, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human relations*, 7(1), 39-58.



- Barnir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of small Business management*, 40(3), 219-232.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72
- Bauer, TN, Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, DM et Tucker, JS (2007). Adaptation des nouveaux arrivants pendant la socialisation organisationnelle : un examen méta-analytique des antécédents, des résultats et des méthodes. *Journal de psychologie appliquée* , 92 (3), 707
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective practice guidelines series*.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 439-457.
- Bauer, T.N., Perrot, S., Liden, R.C. et Erdogan, B. (2019): “Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership”, *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356–368.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2007). *Quelles approches avec quelles données?* in Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*.
- Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*, 38(3), 281-298.
- Baumeister, R. F., Brewer, L. E., Tice, D. M., & Twenge, J. M. (2007). Thwarting the need to belong: Understanding the interpersonal and inner effects of social exclusion. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 506-520.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2019). Qualitative data analysis with NVivo. *Qualitative data analysis with NVivo*, 1-376.
- Bebbington, A. (1999). Capitaux et capacités: un cadre d'analyse de la viabilité des paysans, des moyens d'existence ruraux et de la pauvreté. *World Development*, 27 , 2021–2044.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.

- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*, 39(6), 1568-1593.
- Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. *Language and social psychology*, 6, 1-62.
- Baltimore, M.D : University Park Press onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
- Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances:[du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation]*. Liaisons.
- Bidart, C. (2008). Dynamiques des réseaux personnels et processus de socialisation: évolutions et influences des entourages lors des transitions vers la vie adulte. *Revue française de sociologie*, 49(3), 559-583.
- Bidart, C., Degenne, A., & Grossetti, M. (2018). Personal networks typologies: A structural approach. *Social Networks*, 54, 1-11.
- Bidart, C., & Lavenu, D. (2005). Evolutions of personal networks and life events. *Social networks*, 27(4), 359-376.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 1(1), 107-117.
- Blanchet A. (1994), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Blum, G., & Ebrahimi, M. (2014). De la connaissance des réseaux aux réseaux de la connaissance. Vers de nouveaux modèles d'organisation innovants. *Management Avenir*, (1), 207-223.
- Bloor, M., Wood, F. (2006). Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts. *Keywords in Qualitative Methods*, 1-208.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic management journal*, 24(7), 677-686.
- Borgatti, S. (1998). What is social network analysis. In *1998.1998 Social Networks Conference in Barcelona* (pp. 5-21).
- Borgatti, S. P., Jones, C., & Everett, M. G. (1998). Network measures of social capital. *Connections*, 21(2), 27-36.

- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*,
- Borgatti, S. P. (2005). Centrality and network flow. *Social Networks*, 27(1), 55–71.
- Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés: une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(62), 105-126.
- Bourlier-Bargues, E., & Bouchard, V. (2013). La socialisation des nouvelles recrues: antécédent caché de l'orientation entrepreneuriale?. *Revue Française de Gestion*.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Bourdieu, P. (1984). Espace social et genèse des " classes ". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52(1), 3-14.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management journal*, 43(1), 50-65.
- Boxman, E. A., De Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social networks*, 13(1), 51-73.
- Brabet J., (2012), « Des méthodes qualitatives pour la recherche en GRH ? », in J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des Ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 898-904.
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. John Wiley & Sons.
- Brandes, U., Lerner, J., Lubbers, M. J., McCarty, C., Molina, J. L., & Nagel, U. (2010). Recognizing modes of acculturation in personal networks of migrants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 4, 4-13.
- Brillet, F., Garcia, J. F., & 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), 105-130.
- Bruneau, J. M., & Pujor, J. F. (1992). *Le management des connaissances dans laentreprise: ressources humaines et systèmes d'information*.
- Burt, R.S., 1990. Kinds of relations in American discussion networks. In: Calhoun, C., Meyer, M.W., Scott, W.R. (Eds.), *Structures of Power and Constraint*. Cambridge University Press, New York, pp. 411-451.

- Burt, R. S. (1992), « Structural Holes, the Social Structure of Competition », Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1995), « Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, vol. 36, pp. 599-628.
- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19(4), 355-373.
- Burt, RS (2000). La structure en réseau du capital social. *Recherche en comportement organisationnel* , 22 , 345-423.
- Byford, M., Watkins, M. D., et Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. *Harvard Business Review*, 95(3), 78-86.

## C

- Cannella Jr, A. A., & McFadyen, M. A. (2016). Changing the exchange: The dynamics of knowledge worker ego networks. *Journal of Management*, 42(4), 1005-1029.
- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, (2), 179-185.
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162.
- Chan, C. S. C. (2009). Invigorating the content in social embeddedness: An ethnography of life insurance transactions in China. *American Journal of Sociology*, 115(3), 712-754.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.
- Chao, G.T., Walz, P.M. and Gardner, P.D. (1992), "Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrasts with nonmentored counterparts", *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 619-36.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). *Chapitre 3. Explorer et tester: les deux voies de la recherche*. HAL.

- Charreire Petit, C., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. *de R. Thiétart: Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.
- Chen, H., Mehra, A., Tasselli, S., & Borgatti, S. P. (2022). Network Dynamics and Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 01492063211063218.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), 1872-1888.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management learning*, 36(1), 49-68.
- Chisholm, R. (1982). Knowledge as justified true belief. *The Foundations of Knowing*.
- Chollet, B. (2005). *Le réseau personnel de l'ingénieur en RandD: le cas du secteur des micro et nanotechnologies* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion: Université Pierre Mendès France).
- Chollet, B. (2006). Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel?. *Revue française de gestion*, (4), 107-125.
- Chollet, B., & Géraudel, M. (2010). Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché. *Finance contrôle stratégie*, 13(2), 5-32.
- Chua, A. (2002). The influence of social interaction on knowledge creation. *Journal of Intellectual capital*.
- Coleman, J.S. (1988), « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.
- Coleman, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Colletis, G., Fieux, E., Isla, A., & Peneranda, A. (2020). De la donnée à l'information: de l'importance des conventions dans les organisations. *Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information*, 1(2).
- Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K., Tan, K. W., ... &
- Corbière, M., & Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. PUQ.

- Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, M. G., Koskinen, J., & Tranmer, M. (2015). *Social network analysis for ego-nets: Social network analysis for actor-centred networks*. Sage.
- Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*.

## D

- Dany, L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. *Les représentations sociales*
- Davern, M. (1997). Social networks and economic sociology: A proposed research agenda for a more complete social science. *American Journal of Economics and Sociology*, 56(3), 287-302.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- DECI, E., RYAN, R. (1985) « Intrinsic motivation and self determination in human behavior », New York, Plenum press,
- DEGENNE A. et FORSÉ M. (1994), Les réseaux sociaux, Paris, Armand Colin.
- Delobbe *et al.*, 2005
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel-Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1). De Boeck Supérieur.
- De Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2018). *Exploratory social network analysis with Pajek: Revised and expanded edition for updated software* (Vol. 46). Cambridge university press.
- Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- Drucker, P. (1993). Au-delà du capitalisme. Paris, Dunod, 12, 16.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Paris: Dunod.
- Dufour, L., & Lacaze, D. (2010). L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire: un processus d'ajustement mutuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 16-29.

- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dyer JH, Singh H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23: 660–679.

## E

- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement*, 17(5), 317-345.
- EL BAKKOURI, C., et ZERRAD, J. (2023). Étude du processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), 329-348.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235.
- Emery, Y. (1990). «Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs: les rites d'initiation», *Humanisme et Entreprise*, n° 179.
- El Moustafid, S., & El Attar, M. (2014, February). Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc. In *Conference: Recherche en Sciences de Gestion: Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances, ISCAE. Casablanca* (Vol. 27, p. 28).
- Ermine, J. L. (2018). *Knowledge Management: la boucle créative* (Vol. 5). ISTE Group.
- Ermine, J. L. (2003). *La gestion des connaissances* (p. 166). Hermès sciences publications.
- Ermine, J. L., Moradi, M., & Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management international*, 16, 29-40.

## F

- Fabre, C. (2005). Décentralisation à la Française: Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion. *Toulouse: LIRHE-Unité mixte de recherche CNRS/UT1*.

- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-22.
- Fang, R., McAllister, D. J., & Duffy, M. K. (2017). Down but not out: Newcomers can compensate for low vertical access with strong horizontal ties and favorable core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 70(3), 517-555.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152.
- Favre-Bonté 2, V., Gardet 3, E., & Thevenard-Puthod 4, C. (2015). Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels développés pour l'innovation dans les services. Le cas des domaines skiables 1. *Revue management et avenir*, (6), 95-114.
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization*. Yale University.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). 1. Des entreprises en réseaux aux réseaux sociaux. *La Politique éclatée*, 105-125.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2006). *L'organisation en réseau, mythes et réalités* (No. hal-00479733).
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R., Lawong, D., & Holmes, J. J. (2017). Social influence and politics in organizational research: What we know and what we need to know. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 5-19.
- Ferris, S. P., Javakhadze, D., & Rajkovic, T. (2017). CEO social capital, risk-taking and corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 47, 46-71.
- Ferris, GR,(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 4).
- Filieri, R., & Alguezaui, S. (2014). Structural social capital and innovation. Is knowledge transfer the missing link?. *Journal of knowledge management*.
- Filieri, R., McNally, R. C., O'Dwyer, M., & O'Malley, L. (2014). Structural social capital evolution and knowledge transfer: Evidence from an Irish pharmaceutical network. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 429-440.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review'in: Rowland, KM, and



- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Foray, D. (2018). *L'économie de la connaissance*, Paris : La découverte, 126p
- Forsé, M. (2008). Définir et analyser les réseaux sociaux. *Informations sociales*, 147(3), 10-19.
- Frazier, B. J. (2000). *The influence of network characteristics on information access, marketing competence and perceptions of performance in small rural businesses*. Michigan State University.

## G

- Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. PUQ.
- Garzoun, L., & Haddad, S. (2016). Rôle du réseau personnel dans l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(1), 58-71.
- Gavard-Perret, ML, Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson Education.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.
- Gergen K., 1991. *Le constructionnisme social : une introduction*. Traduc. franç. 2001. Delachaux et Niestlé, Paris.
- Geraudel, M. (2008). *Réseau personnel du dirigeant de PME et accès aux ressources: le rôle modérateur de la personnalité* (Doctoral dissertation, éditeur non identifié).
- Géraudel, M., Baret, C., & Mothe, C. (2006, June). Social networks and innovation resources: a proposal of a contingent model. In *15th Conference of the International Association of Strategic Management (AIMS), Annecy/Geneve, June* (pp. 13-16).
- Geraudel, M. (2008). *Réseau personnel du dirigeant de PME et accès aux ressources: le rôle modérateur de la personnalité* (Doctoral dissertation, éditeur non identifié).
- Geraudel, M. (2008). *Réseau personnel du dirigeant de PME et accès aux ressources: le rôle modérateur de la personnalité* (Doctoral dissertation, éditeur non identifié).

- Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2012). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, 16, n° 1, p. 15-31.
- Gioia D.A., Pitre E. (1990). « Multiparadigm Perspectives on Theory Building », *The Academy of Management Review*, 15, n° 4, p. 584-602.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 47-86.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. *Journal of management studies*, 43(7), 1415-1436.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Granovetter, M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 3, pp. 481-510.
- Granovetter, M.S. (1992), « Problems of explanation in economic sociology » dans Reagans R. et
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M.S. (2005), « The impact of social structure on economic outcomes », *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.19, N° 1, pp. 33-50.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

- Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H., & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 106792.
- Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship—an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian journal of management*, 11(1), 1-24.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human resource management review*, 10(4), 453-474.
- Grossetti, M. (2014). Que font les réseaux sociaux aux réseaux sociaux? Réseaux personnels et nouveaux moyens de communication. *Réseaux*, (2), 187-209.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gundry, L. K. (1993). Fitting into technical organizations: The socialization of newcomer engineers. *IEEE Transactions on engineering management*, 40(4), 335-345.
- Guyot, B. (1993). D'où vient l'information stratégique?. *Sciences de la Société*, 29(1), 3-12.
- Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., & Coelho, P. (2017). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and Commercial Training*.
- Lenart-Gansiniec, R. (2019). Organizational learning in industry 4.0. *Problemy Zarządzania*, 17(2 (82)), 96-108.

## H

- Haddar, M. (2010). *Méthodologie de la recherche doctorale en économie*. Archives contemporaines.
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods: Table of contents. *Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>)*, 13.
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods.

- Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), *What's your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.
- Hansen, M. T., Podolny, J. M., & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations. In *Social capital of organizations* (pp. 21-57). Emerald Group Publishing Limited.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization science*, 13(3), 232-248.
- Harpelund, C., & Onboarding Group. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing Limited.
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Group Publishing.
- Harpelund, C. (2019). Onboarding Specials: Where Do We Need Something Special?. In *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start* (pp. 243-249). Emerald Publishing Limited.
- Hatmaker, D. M. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of vocational behavior*, 63(1), 20-39.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.
- Hedlund, G., & Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, 117-144.
- Heider, F. (1958). The naive analysis of action.
- Hentz, P. (2012). Case study: The method. In P. L. Munhall (dir.), *Nursing research: A qualitative perspective* (5e éd., p. 359-369). Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Hill Jr, P. (1992). *Coming of Age: African American Male Rites-of-Passage*. East End Neighborhood House, 2749 Woodhill Road, Cleveland, OH 44104.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.

- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Homans, George. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World
- Huault, I. (2003). Concurrence imparfaite, institutions et GRH (avec J. Allouche). *J. Allouche (Coord)*.

## I

- Ibert J., Baumard P., Donada C. et Xuereb J.M. (2001). Data collection and managing the data source , in : R.A. Thiétart (éds.), *Doing management research, a comprehensive guide*, Thousand Oaks, Sage Publication, p. 289- 329
- Ingram, P., et Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. *American journal of sociology*, 106(2), 387-423.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization science*, 9(4), 454-468.
- IRIBARNE P. D', 1986a, Régulation sociale, vie des entreprises et performances économiques, *Revue Économique*, 3, 429-454

## J

- Jensen, J. I., & Koenig, H. F. (2002). The effect of social networks on resource access and business start-ups. *European planning studies*, 10(8), 1039-1046.
- Jiménez Candia, L. (2005). *Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles: Cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine* (Doctoral dissertation).
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.

- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of management review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.

## K

- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
- KAMMEYER-MUELLER, J.D., & WANBERG, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 779-794.
- Kamning, P. T., Nkakleu, R., & Plane, J. M. (2020). La socialisation des salariés par leurs relations au travail. Une étude de cas en contexte camerounais. *Question (s) de Management*, (2), 17-34.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Binnovation and entrepreneturship in the American corporation*. Touchstone Book.
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human resource management international digest*, 25(7), 5-8.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (2008). *Interpersonal networks in organizations: Cognition, personality, dynamics, and culture* (Vol. 30). Cambridge University Press.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, 53(1), 47-66.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.

- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). 14 Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 267.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Koenig, Gérard, (1993), “ Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles ”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ; 4-17
- Korte, R. (2010). ‘First, get to know them’: a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43.
- Korte, R., et Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations*, 66(3), 407-428.
- Krackhardt, David. 1992. "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations." Pp. 216-39 in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, edited by N. Nohria and R. G. Eccles. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 183-210.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of management journal*, 41(6), 621-643.

## L

- Labrousse, M. (2004). *Proposition d'un modèle conceptuel unifié pour la gestion dynamique des connaissances d'entreprise* (Doctoral dissertation, Nantes).
- Lacaze, D. (2001). *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide* (Doctoral dissertation, Thèse de Doctorat non publiée, IAE d'Aix-en-Provence, Aix-en-Provence).
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 19-35.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management Avenir*, (4), 9-24.
- Lacaze, D., & Fabre, C. (2005). *Présentation du concept de socialisation organisationnelle* (No. halshs-00095281).

- Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs* (No. 123456789/10186). Paris Dauphine University.
- Lacaze, D., & Bauer, T. N. (2014). A positive motivational perspective on organizational socialization. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (5), 58-75.
- Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs* (No. 123456789/10186). Paris Dauphine University.
- Lane PJ, Lubatkin M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal* 19(5): 461–477
- Latour, B. (1989). *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Lauby, S. (2016). *Manager onboarding: 5 steps for setting new leaders up for success*. Society for Human Resource Management.
- Lazega, E. (1994), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, pp. 293-320.
- Lazega, E. (1998). Réseaux sociaux et structures relationnelles.
- Lee, D. M., & Allen, T. J. (1982). Integrating new technical staff : Implications for acquiring new technology. *Management Science*, 28, 1405-1420.
- Le Moigne J.L., 1995, *Les Epistémologies constructivistes*, 1<sup>ère</sup> édit. ; 2007, 2<sup>nde</sup> édit. ; Paris, Que Sais-Je ?
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Lenart-Gansiniec, R. (2019). Understanding knowledge sharing in virtual communities. In *Organisation und Netzwerke* (pp. 219-228). Springer VS, Wiesbaden.
- Lesser, E. L., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM systems journal*, 40(4), 831-841.
- Lester, R. E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions*, 105, 113.
- Lévesque, M., & White, D. (1999). Le concept de capital social et ses usages. *Lien social et politiques*, (41), 23-33



- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Leyland, LM 2006, The Role of Culture on Knowledge Transfer: The Case of the Multinational Corporation, *The Learning Organization*, 13(3), pp. 257-27
- Lhommeau, B., & Rémy, V. (2020). Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs?. *Travail et emploi*, (163), 45-82.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.
- Liden, R.C., Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the forming and dynamic relationship between employee and employer: Implications for employee socialization, leaders and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 226-250). Oxford, Oxford University Press.
- Lin, N. (1982). Social resources and instrumental action. In P. V. Marsden, & y N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis* (pp. 131-145). Beverly Hills, CA: Sage.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 685-704.
- Lin, N. (1999), « Social networks and status attainment », *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 467-487.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American sociological review*, 393-405.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Pres.
- Lin, N. (2001), « Building a network theory of social capital », in Lin, N., Cook, K. et Burt, R.S. (éd.), *Social capital—Theory and research*, Aldine De Gruyter, New York, pp. 3-29.
- Lin, N. (2005) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Century Press, Shanghai.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lin, N, Vaughn, J. et Ensel, W. (1981), « Social ressources and occupational status attainment », *Social Forces*, Vol. 59, N° 4, pp. 1163-1181.

- Liu, Z., Xiao, Y., Jiang, S., & Hu, S. (2020). Social entrepreneurs' personal network, resource bricolage and relation strength. *Management Decision*.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of management review*, 5(3), 329-340.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
- Loury, G., 1977, « A Dynamic Theory of Racial Income Differences », *Women, Minorities and Employment Discrimination*, Lexington, WALLACE P. et. LA MOND A. M (ed.), pp. 153-186.
- Loury, G. C. (1987). Why should we care about group inequality. *Social philosophy and policy*, 5(1), 249-271.
- Lungu, V. (2019). *Knowledge Management en entreprise: La gestion des connaissances au service de la performance*. Gereso.
- Lyubareva, I., Brisson, L., Bothorel, C., & Billot, R. (2020). Une plateforme de crowdfunding et son réseau social. *Revue française de gestion*, (1), 135-151.

## M

- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418.
- Mariot, N., & Godechot, O. (2004). Les deux formes du capital social. Structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique. *Revue française de sociologie*, 45(2), P-35.
- Marsden, P.V. (1990), « Network data and measurement », *Annual Review of Sociology*, Vol. 16, pp. 435-463.
- Marsden, P.V. et Campbell, K.E. (1984), « Measuring tie strength », *Social Force*, Vol. 63, N° 2, pp. 482-501.
- Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (2012). Reflections on conceptualizing and measuring tie strength. *Social forces*, 91(1), 17-23.
- MARTINET A.-C. ED. (1990) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica
- Martinson, K., & O'Brien, C. (2010). Conducting case studies. *Practical program evaluation*.

- Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M-C. & Turcotte, D. (2000), *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Québec, Gaëtan Morin
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, 20(12), 1133-1156.
- McEvily, B. (2003), « Network structure and knowledge transfer: the effect of cohesion and range », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, N° 2, pp. 240-267.
- McFadyen, M. A., & Cannella Jr, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of management Journal*, 47(5), 735-746.
- McFadyen, M. A., Semadeni, M., & Cannella Jr, A. A. (2009). Value of strong ties to disconnected others: Examining knowledge creation in biomedicine. *Organization science*, 20(3), 552-564
- McGuire, G. M., & Bielby, W. T. (2016). The variable effects of tie strength and social resources: How type of support matters. *Work and Occupations*, 43(1), 38-74.
- McKimm, J., Jollie, C., & Hatter, M. (2007). *Mentoring: Theory and practice*. London NHSE.
- Mercklé, P. (2004). Les réseaux sociaux. *Les origines de l'analyse des réseaux sociaux*, CNED/ens-lsh.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- MIZRUCHI, M., & STEARNS, L. (2001) : « Getting Deals Done : The Use of Social Networks in Bank Decision-Making », *American Sociological Review*, 66 : 647-671.
- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology today*, 2(1), 60-67.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mitchell, J. C. (Ed.). (1969). *Social networks in urban situations: analyses of personal relationships in Central African towns*. Manchester University Press.

- Morfaux, L. M., & Lefranc, J. (2011). Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines. (*No Title*).
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), 173.
- Mouillot, P., Drillon, D., & Montargot, N. (2018). Mosaïque des intelligences dans l'organisation: éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(2), 171-196.
- Mu, J., Tang, F., & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity: Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 31-38.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M., & Navarra, P. (2007). Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455.
- MUZARD, J. (2012). L'évolution de la gestion des connaissances dans les organisations. Canada, 2012.

## N

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of organizational behavior*, 12(6), 543-554.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Newton, K. (2001). Trust, social capital, civil society, and democracy. *International political science review*, 22(2), 201-214.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.
- Nonaka, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Toyama, R. (2003), “The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-10.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.

## O

- O’Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., & Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*.
- Omrane, A. (2015). L’accès aux ressources en création d’entreprise: vers une reconsidération des facteurs sociaux. *La Revue Gestion et Organisation*, 7(1), 9-22
- Osterloh, M., et Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational behavior*, 42(2), 170-183.

## P

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.
- Penner, K. “The Ties That Lead to Prosperity.” *Business Week* (December 15, 1997): 153–155.
- Pennar, K., & Mueller, T. (1997). The ties that lead to prosperity. *Business Week*, 15(1), 153-154.

- Perrot, S., Bauer, T. N., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 21-35.
- Perrot, S., & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de gestion des ressources humaines*, (71), 23-42.
- Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation: entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, (73), 2-18.
- Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 13-30.
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle: état de l'art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 115-127
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 11(3), 231-258.
- Perrot, S. (2005, September). L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation. In *Congrès de l'AGRH, Paris, 2005* (pp. Publication-CD).
- Perret V. et Seville M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- Pesqueux, Y. (2005, May). Management de la connaissance: un modèle organisationnel?. In *Comptabilité et Connaissances* (pp. CD-Rom).
- Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique.
- Poder, T. G. (2011). What is really social capital? A critical review. *The American Sociologist*, 42(4), 341.
- Polanyi M (1958) *Connaissances personnelles Vers une Post CritcalPhtlosophie* Routledge et Kegal Paul, Londres
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of modern physics*, 34(4), 601.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Peter Smith, Gloucester, MA, University of Chicago Press: Chicago.
- Ponthieux, S. (2006). *Le capital social*. Paris: La découverte.

- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, . R. 1975. Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Prévot, F. (2007). Coopétition et management des compétences. *Revue française de gestion*, (7), 183-202.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Prisca-Carine, K. S. (2022), Le réseau personnel des femmes entrepreneures: essai de configuration optimale pour l'accès aux informations stratégiques de marche en Côte d'Ivoire. *Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion-RISEG Rev. Iv. Sci. Eco. Gest.-Vol*, 3(1), 49-62.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The american prospect*, 13(4).
- Putnam, R.D. (1995), « Bowling alone: America's declining social capital », *The Journal of Democracy*, Vol. 6, N° 1, pp. 65-78..
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.

## R

- Randolph, R. V., Hu, H. F., & Silvernail, K. D. (2020). Better the devil you know: Inter-organizational information technology and network social capital in coopetition networks. *Information & Management*, 57(6), 103344.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization science*, 12(4), 502-517.

- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 278-287.
- Rejeb-Khachlouf, N., Mezghani, L., & Quélin, B. (2011). Personal networks and knowledge transfer in inter-organizational networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Richardson, B. (1994). Crisis Management and Management Strategy-Time to “Loop the Loop”?. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 3(3), 59-80.
- Riley, S., & Wrench, D. (1985). Mentoring Among Women Lawyers 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(5), 374-386
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic management journal*, 25(6), 541-562
- Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of Innovation*, 3<sup>th</sup> edition, Free Press, New York.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. (No Title)*.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science*, 33(2), 163-180.
- RYAN, R., DECI, E. 2000 « Intrinsic and extrinsic motivations : classic definitions and new directions, *Contemporary educational psychology*, 25, p. 54-67.

## S

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 27-55.
- Salancik, G. R. 1995. Wanted: A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, 40: 345-349.
- Schein, E. H. (1968). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme.



- Schein, E.H.1968 Organizational Socialization and the Profession of Management, *Industrial Management Review*, 9 (2) : 1-16
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan management review*, 30(1), 53.
- Schneider, W. H. (1983). CHANCE AND SOCIAL SETTING IN THE APPLICATION OF THE DISCOVERY OF BLOOD GROUPS. *Bulletin of the History of Medicine*, 57(4), 545–562.
- Scott, C. P., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2021). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*, 100828-100828.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Settoon, R. P., & Adkins, C. L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of business and psychology*, 11(4), 507-516.
- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442.
- Sherman, J. D., Smith, H. L., & Mansfield, E. R. (1986). The impact of emergent network structure on organizational socialization. *The Journal of applied behavioral science*, 22(1), 53-63.
- Slaughter, J. E., & Zickar, M. J. (2006). A new look at the role of insiders in the newcomer socialization process. *Group & Organization Management*, 31(2), 264-290.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2004). Open coding. *Social research methods: A reader*, 303-306.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Subramoney, M. (2006), « Why organizations adopt some human resource management practices and reject others?: An exploration of rationales », *Human Resource Management*, Vol. 45, N° 2, pp. 195-210.

## T

- Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 435-454.
- Taylor 1991 na7ih m théorie
- Tahir, A. (2021). L'intégration des nouvelles recrues dans les activités de service au Maroc: étude qualitative. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 139-168.
- Tasselli, S. (2015). Social networks and inter-professional knowledge transfer: the case of healthcare professionals. *Organization Studies*, 36(7), 841-872.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Tarondeau, J.-C. (1998) « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : la gestion par les processus », Les Cahiers Français, n° 287, pp. 39-46.
- Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue congolaise de gestion*, 24(2), 63-92.
- Thiétart, R. A. et coll. (2003), Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Dunod.
- Thiétart, R.-A., & et al. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod
- Thomas, H., Heene, A., & Sanchez, R. (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management.
- Torabi, M. H. R., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An investigation of the impact of knowledge management on human resource performance in management of Keshavarzi bank branches in Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481.
- TRONCA, Luigi et SITÀ, Chiara. Social networks and social work: A challenge for structural interactionism. *Revue européenne des sciences sociales*, 2019, vol. 572, no 2, p. 193-227.
- Tsai, W. & Goshal, S. (1998) « Social capital and value creation: The role of intra- firm networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 464-476.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of management studies*, 38(7), 973-993.
- Tsoukas, H. (2003). Forms of knowledge and forms of life in organized contexts. In *In the realm of organisation* (pp. 52-76). Routledge.
- Tu, J. (2020). The role of dyadic social capital in enhancing collaborative knowledge creation. *Journal of Informetrics*, 14(2), 101034.

- Turki, A., & Chtourou, W. (2010). L'impact du réseau du dirigeant sur les caractéristiques des informations relatives aux opportunités de partenariat international. In *Acte publié au colloque de l'AIMS*.

## V

- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative science quarterly*, 207-228.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational dynamics*, 7(1), 19-36.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Ventolini, S. (2010). Le réseau de développement professionnel des managers: Quels déterminants ?. *Revue française de gestion*, 202(3), 111-126
- Vissa, B., & Bhagavatula, S. (2012). The causes and consequences of churn in entrepreneurs' personal networks. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 273-289.

## W

- Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, coll., Gestion.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 360.
- Wang, X., Ran, Y., & Jia, T. (2020). Measuring similarity in co-occurrence data using ego-networks. *Chaos: An Interdisciplinary Journal of Nonlinear Science*, 30(1), 013101.
- Wanous, J. P., & Colella, A. (1988). *Organizational entry research: Current status and future directions*. College of Business, Ohio State University.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human resource management review*, 10(4), 435-451.
- Wasserman, S., et Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press
- Watkins, M. (2014). *90 jours pour réussir sa prise de poste*. Pearson.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

- Weppe, X. (2009). *Création de connaissances et coordination: étude des pratiques dans cinq équipes-projets*. Lille: Thèse de doctorat.
- Wilson, T. D. (2002). *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). An evolutionary theory of economic change. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. DJ Teece, ed. *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge Ma.: Ballinger, 1-13.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 587-595.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 110-133.
- Woolcock, M. 1998 « Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework ». *Theory and Society* 27, 151–208 (1998)

## Y

- Yderfält, Å., & Roxenhall, T. (2017). Real estate business model innovation and the impact of ego network structure. *Management Research Review*.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R.K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yuan, Z., Li, N., Mai, Y., Ye, Z., & Yu, J. (2020). Making the right friends: A social network perspective on newcomer socialization in teams. *Human Resource Management*, 59(6), 585-597.

## Z

- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review*, 40(4), 45-58.

# *ANNEXES*

## **Annexe 1**

### **Retranscription d'un entretien semi-directif avec une nouvelle recrue**

**(AB – en poste depuis 4 mois)**

**1. Pouvez-vous vous présenter ? Pouvez-vous nous parler du poste que vous avez occupé et de celui que vous occupez actuellement ?**

J'ai 34 ans et je suis ingénieur technique spécialisé en génie industriel. J'ai cumulé six ans d'expérience au sein de cette entreprise... J'ai occupé le poste de chargé d'affaires... c'est un poste qui combine des responsabilités en ingénierie technique et en commercial. Actuellement, je suis directeur commercial...

**2. Pouvez-vous me parler de votre intégration au sein de cette entreprise ? (Comment s'est faite votre intégration ?)**

Au mois d'octobre 2020, j'ai été promu en interne... Ça n'a pas été un changement brutal la vérité. On peut considérer cette évolution comme une continuité de mes responsabilités passées en tant qu'ingénieur technique et en tant que commercial. Aujourd'hui, je suis directeur commercial... je supervise une équipe composée d'ingénieurs techniques et de commerciaux. Je suis fier de conduire cette équipe qui est vraiment très compétente. Mon rôle consiste à orienter et soutenir cette équipe de telle sorte à pouvoir atteindre nos objectifs commerciaux. Compte tenu de mon ancienneté dans cette entreprise, je n'ai pas vraiment eu l'impression que j'étais dans une phase d'intégration aussi bien sur le plan relationnel... qu'informationnel

Mais... je m'estime heureux d'avoir eu mon directeur général à mes côtés, il m'a énormément aidé et il a fait de son mieux durant cette période..., même s'il était débordé par ses tâches et ses responsabilités pendant cette période. La vérité... je comprends tout à fait sa position... j'ai rencontré quelques difficultés lors de ma prise de poste en ce qui concerne les responsabilités et les aspects techniques du travail. En fait, il est tout à fait normal de faire face à certaines difficultés au début.... Je n'avais pas suffisamment de temps pour suivre des formations à cause de la surcharge de travail que j'avais. Vous savez... d'habitude chaque changement de poste s'accompagne par des formations surtout pour les postes clés. En gros, maintenant je peux dire que je suis satisfait et heureux d'avoir été à la hauteur des nouvelles responsabilités qu'on m'a confiées.

**3. Existe-t-il des pratiques d'intégration mises en place par l'entreprise pour faciliter votre intégration ? Si oui, lesquelles ?**

Je vais vous parler de moi... et je vais vous parler d'une manière générale. En fait, en ce qui me concerne, la reconnaissance et la motivation de notre directeur général étaient très importantes pour moi... et franchement elles ont un impact significatif sur mon intégration et sur ma réussite au sein de cette entreprise. Étant donné que j'appartenais déjà à l'entreprise, il y avait des pratiques auxquelles je n'accordais pas vraiment d'importance, même si elles faisaient partie du plan d'intégration proposé par l'entreprise. Par exemple, l'accueil. J'ai discuté de ce point avec le responsable en proposant de mettre en place une grande affiche pour informer le personnel de ma nomination. À l'époque, je ne voulais pas perdre de temps et consacrer une demi-journée à quelque chose qui n'allait rien m'apporter. À ce moment-là, j'étais entièrement concentré sur la passation... sur mes nouvelles responsabilités et sur mon travail... ce qui générerait beaucoup de stress. Maintenant, avec du recul, je regrette de ne pas avoir accepté de célébrer cette étape... j'aurais dû les laisser organiser une petite fête en mon honneur.



Côté communication, on communique très facilement au sein de cette entreprise.... Les informations circulent très facilement... Notre entreprise dispose d'un système de communication et d'information très développé et... très sécurisé aussi. Donc pour finir je peux dire que oui.... la préparation de mon accès au poste était en ordre. C'est vrai que nous étions sous pression et que tout s'est passé rapidement. Mais en gros franchement, j'étais satisfait. Bon... on peut toujours améliorer les choses....

#### **4. Selon vous, quelles sont les défaillances des pratiques d'intégration ?**

Bon... Quelques points à améliorer plutôt et non pas des défaillances. Défaillance est un mot très négatif. Le suivi n'était pas top durant ma période d'intégration. J'aurais vraiment aimé être mieux encadré durant cette période pour éviter... En fait, durant cette période je me posais plein de questions.... Des questions plutôt compliquées. C'est d'ailleurs pour cela que j'avais tendance à me tourner vers des gens que je connaissais déjà... à l'extérieur de l'entreprise ... Je le faisais de manière spontanée pour trouver des réponses claires et surtout rapides.

À un moment donné, je me suis demandé pourquoi on ne me faisait pas une formation pour mieux me préparer à mon nouveau poste. Vous savez... c'est vrai que je travaillais toujours dans la même entreprise... j'effectuais certaines tâches que j'avais l'habitude de faire dans mon ancien poste. Mais diriger une équipe.... c'était vraiment autre chose. C'était beaucoup de responsabilités. Suivre une formation en leadership ou pour apprendre à manager des équipes m'aurait énormément aidé ! D'ailleurs, je me posais sans arrêt la question : pourquoi on ne m'a pas formé à la gestion des équipes par exemple ? Bon bien sûr... je connaissais la réponse. La décision de ma nomination avait été très rapide, et il n'y avait pas suffisamment de temps pour une formation quelconque. La contrainte financière n'était pas du tout mise en cause... par contre, il n'y avait pas non plus de plan de succession. Je suis certain que les formations pour les rôles de leadership sont essentielles pour assurer une transition en douceur.

#### **5. Quelles sont les personnes qui vous ont aidé à vous intégrer dans ce nouveau poste ?**

Mon directeur... Vraiment, je lui suis très reconnaissant de m'avoir fait confiance en me nommant à la tête de ce département... En plus, il m'a accordé beaucoup de temps, il a clarifié beaucoup de choses. Vous savez c'était vraiment nouveau pour moi tout ça... Et puis il y a eu les collègues... ils m'ont beaucoup soutenu. Il y a quand une grande solidarité entre nous. Et puis, il y a les collaborateurs ont fait preuve d'une grande conscience professionnelle solidarité de moi.... Et de responsabilité aussi. Lorsque je parle de mes collaborateurs, je fais surtout référence à mon équipe, qui a fait preuve d'une grande flexibilité pendant cette période. Ils ont réussi à s'adapter facilement à ma stratégie et franchement je n'ai eu aucun problème... Aucun problème n'a été signalé, même si, au fond, je sais que je n'étais pas vraiment bien placé pour avoir ce poste Enfin.... il y a mon entourage proche qui m'a énormément aidé, y compris mes amis.

#### **6. Les collègues vous ont-ils aidé à vous intégrer ? Si oui, comment ?**

Comme je l'ai mentionné tout au long de la question précédente, je fais principalement référence à mon équipe, que je considère comme des collègues et mes premiers partenaires. J'ai particulièrement

apprécié leur flexibilité...ça m'a beaucoup aidé parce que je me suis senti soutenu et motivé. En fait, le fonctionnement de ce département repose énormément sur le travail d'équipe.

En plus de mon équipe, j'étais en contact étroit avec le directeur de production et le département des ressources humaines. Comme d'habitude, ils ont fait le nécessaire pour m'aider à comprendre le fonctionnement de ce nouveau poste. Ils m'ont communiqué plein d'informations que je devais connaître par exemple mes responsabilités juridiques. Ils m'ont également motivé. Leurs paroles m'ont vraiment boosté sur le plan de la confiance en soi. Ils m'ont aidé à affronter les défis professionnels avec assurance. Donc finalement les personnes qui m'ont aidé à m'intégrer c'est toute une combinaison : le soutien de mon supérieur, la solidarité de mes collègues et la flexibilité de mes collaborateurs ... Cette combinaison a joué un rôle déterminant dans mon intégration... mon intégration et mon épanouissement dans ce poste.

#### **7. Quel rôle ont joué les supérieurs hiérarchiques dans votre intégration ? Comment ?**

J'étais en contact permanent avec le PDG de l'entreprise. Figure-toi que c'était mon prédécesseur. En fait, il occupait également le poste de directeur commercial. Mais en raison de l'évolution de l'entreprise, il a pris la décision de me nommer directeur commercial et donc de me confier tout le volet commercial. Donc, lors de mon intégration, j'étais toujours en contact avec lui. Il m'a encadré pour que je puisse faire convenablement mon travail et accomplir les tâches qu'on m'a confiées. Tous les documents, les dossiers à traiter en urgence, les nouveaux marchés et les objectifs commerciaux que je devais atteindre. Entre temps, j'ai commencé à organiser le travail de mon d'équipe, à répartir les tâches à faire et à assumer mes nouvelles responsabilités.

#### **8. Existe-t-il d'autres personnes qui vous ont aidé à vous intégrer en dehors de vos collègues et de vos supérieurs ? Qui sont ces personnes ? Quel rôle ont-elles joué ?**

Oui, absolument ! Mon petit cercle... c'est-à-dire le réseau de relations que j'ai développé au fil des années... Ce réseau a joué un rôle déterminant dans mon intégration !... Vraiment ce réseau est d'une importance cruciale. Mais attention... il ne s'agit pas de n'importe qui. Je suis toujours très vigilant en ce qui concerne la confidentialité de l'information, même lorsqu'il s'agit de simples questions. Donc là je parle de mes amis. Mes amis proches.... Ce sont eux qui font partie de ce petit cercle, ils ont joué un rôle essentiel dans ma carrière. Leur soutien et puis... vous savez le fait de leur faire confiance... ça m'a vraiment permis de me positionner dans mon poste. Et puis grâce à eux j'ai pu résoudre pleins de problèmes.... Leur expertise et leur aide ont facilité mon processus d'intégration. En fin de compte, avoir un réseau solide de relations en qui tu as confiance... c'est ce qui va t'aider à réussir à t'intégrer... et à arriver à faire face aux défis professionnels qui se présentent.

#### **9. Quelles sont les personnes qui appartiennent à votre réseau personnel et qui vous ont aidé lors de votre intégration ? Comment ?**

Mon réseau personnel est constitué d'anciens amis de faculté et de collègues avec lesquels j'ai travaillé dans mon précédent emploi, notamment Ahmed, Salem, Mohamed et Jihed.

Cela ne fait aucun doute. Mon réseau personnel m'a vraiment aidé à comprendre en quoi consiste exactement le poste de directeur commercial... en quoi consiste exactement mon rôle et le cadre dans lequel je devais évoluer. Il m'a également permis de rester constamment informé des nouvelles tendances et des meilleures pratiques... ce qui a vraiment facilité mes tâches et cela m'a aidé à être performant. De plus, mes contacts au sein de ce réseau m'ont encouragé à persévérer et à ne pas abandonner face aux défis qui n'arrêtaient pas de se présenter. Il est vrai qu'à plusieurs reprises, j'ai envisagé de retourner à mon ancien poste, mais grâce à leur soutien et à leurs conseils, j'ai pu surmonter ces moments de doute et continuer à progresser dans ma carrière de directeur commercial.

**10. Pouvez-vous nous parler de la structure de votre réseau personnel ? (e.g. liens directs et indirects)**

La structure de ce réseau est assez spéciale... nous sommes tous très liés. Nos relations reposent sur des bases solides qui se sont constituées au fil des années. On partage beaucoup de choses... On est tous très connectés... Du coup, ça a beaucoup renforcé la confiance que nous avons les uns à l'égard des autres. Nous avons vraiment développé une relation privilégiée. Du coup cette relation privilégiée m'a poussé à être très sélectif dans le choix des personnes avec lesquelles je partage des informations sensibles. En raison de la nature stratégique de ma position, la moindre fuite d'information pourrait avoir des conséquences graves. Donc je suis très méfiant... même au niveau de mes échanges quotidiens. La vérité je fais très attention aux informations que je communique... Je n'ai pas très confiance... Les seules personnes en qui j'ai une confiance aveugle, ce sont les personnes dont je vous ai parlées... celles qui font partie de mon petit cercle personnel.

**11. Pouvez-vous me parler du contenu des liens que vous avez avec chaque membre du réseau ? (e.g. liens forts et/ou liens faibles)**

Je vous ai parlé de mes amis proches... mais en réalité, je les considère plutôt comme des membres de ma famille... On est très proches ! D'un point de vue émotionnel, je les considère comme des frères je n'ai pas de frères, mais j'ai cinq sœurs. C'est pourquoi ces amis comptent énormément dans ma vie

**12. Pouvez-vous nous parler des attributs propres à chaque membre de votre réseau personnel ? (e.g. similarité et hétérogénéité des connaissances, rapprochements hiérarchiques, etc.)**

Je considère que j'ai de la chance car les quatre membres de mon cercle personnel sont issus du même domaine d'expertise... Ils sont hyper qualifiés ! Jihed est un ingénieur très respectueux, compétent et professionnel. Malheureusement, il n'a pas eu l'opportunité d'intégrer une entreprise qui accorde une réelle importance à la gestion de carrière et à la promotion interne. Pourtant cela ne l'a pas empêché de m'aider moi dans ma carrière et de m'aider à m'intégrer ! Son expertise et son aide ont été de véritables atouts pour moi.

*Salem, Ahmed et Mohamed qui occupent des postes de responsabilité. Ahmed c'est un directeur commercial dans une entreprise concurrente depuis presque deux ans et demi. La responsabilité était vraiment grande et j'avais vraiment besoin durant cette période d'une personne qui connaissait bien ce poste. Déjà, quand j'ai contacté mon ami Ahmed pour lui annoncer que j'avais été nommé directeur, il m'a dit quelque chose que je n'oublierai jamais : "il faut que tu t'assoies bien pour profiter du confort de ta nouvelle chaise" !*

### **13. Pensez-vous que les dimensions de votre réseau personnel ont facilité votre intégration ? Si oui comment ?**

Je vais commencer par vous parler de la structure de mon petit réseau. En fait, comme je l'ai dit tout à l'heure, la force de mon réseau personnel c'est qu'on se connaît tous et qu'on est hyper connectés... et c'est ça qui m'a beaucoup aidé dans mon intégration.

Lors de mon intégration dans mon nouveau poste, cette dynamique m'a été particulièrement utile... vraiment très bénéfique. Ben grâce à mon réseau, je pouvais très facilement avoir toutes les informations dont j'avais besoin... en un temps record figurez-vous ! Notre proximité à tous et notre amitié nous a permis de dépasser tous les obstacles... Vous savez on communique sans aucune réserve et c'est ça qui m'a aidé à m'intégrer. Vous savez... cette capacité à accéder rapidement aux informations pertinentes a considérablement amélioré mon efficacité et ma productivité au sein de l'entreprise, et cela a eu un impact positif sur ma performance globale. En somme, grâce à ce réseau solide et hyper connecté, j'ai pu tirer pleinement parti de mes ressources pour réussir mon intégration et atteindre mes objectifs professionnels

En fait, l'amitié et l'affection que nous nous portons les uns les autres est à l'origine d'une confiance aveugle. La confiance que je porte aux membres de mon réseau fait que dès que j'ai besoin d'une information... ben je m'adresse directement à eux... Je n'hésite pas une seconde... Je n'ai même pas besoin de réfléchir. Je te donne un exemple concret. *Je suis directeur commercial et le fait de connaître tous les fournisseurs était fondamental pour mon poste ; Donc je devais absolument trouver ces informations à l'extérieur de l'entreprise pour être sûr d'apporter un plus et je devais être sûr de mes informations sinon je devais en assumer la responsabilité. Ces informations, bien évidemment, tu ne peux les recevoir que de tes proches. En bref, quand tu es sur un nouveau poste la moindre information est importante. Donc tu as intérêt à être à l'affût de toute information qui peut apporter un plus*

*Je peux même aborder les aspects professionnels de ce réseau qui ont joué un rôle essentiel lors de mon intégration. A mon avis, c'est tout à fait logique de contacter une personne qui connaît la nature de ton poste... et surtout les obligations d'un tel poste hiérarchique. L'intégration c'est en quelque sorte une période d'essai... tu dois absolument arriver à te débrouiller seul. Et tu dois prouver que tu mérites ce poste. Donc à chaque fois, j'avais tendance à appeler Salem, Ahmed et Mohamed qui occupent des postes de responsabilité et qui ont des équipes à gérer... Tu sais quand tu occupes un poste hiérarchiquement élevé tu ne peux pas t'adresser à n'importe qui ! Donc si parmi tes amis*

*proches tu as des personnes qui occupent ce genre de poste, c'est évident que tu vas aller directement les solliciter*

*En outre, Le fait d'avoir des personnes hiérarchiquement très proches de moi... ça m'a beaucoup aidé lors de mon intégration. Tu sais... des gens très proches qui ont les mêmes responsabilités et les mêmes préoccupations que toi... des personnes qui ont une légitimité dans leur poste. Bien sûr, je parle d'une légitimité managériale. C'est simple cette légitimité te pousse à te retourner vers eux et à profiter de leur retour d'expérience... et du coup tu vas acquérir plein de connaissances qui vont t'aider à t'intégrer... Tu sais finalement, la ressource stratégique que chaque individu cherche pour exceller dans son poste c'est la connaissance. Et c'est pour cela que faire appel à ses proches lorsque tu occupes un nouveau poste c'est très important parce que ce sont eux qui vont t'apprendre plein de choses !*

*Par exemple Mon ami Mohamed m'a parlé de plusieurs expériences qu'il a lui-même vécues. Il a suivi une formation avec un coach de vie. J'ai donc profité de tout ce qu'il avait appris... Comment instaurer un bon climat au sein d'un groupe de travail. Comment arriver à transmettre les valeurs de l'entreprise à mes collaborateurs... Il m'a même expliqué comment cacher mes émotions et comment me faire respecter et surtout garder une certaine distance avec les membres de mon équipe... Ce ne sont pas des choses que n'importe qui peut t'apprendre. Il faut vraiment être proche des gens...*

## **Annexe 2**

### **Aperçu du codage à l'aide de Nvivo 13**



NVIVO

Réseau person...nvp (Edited)

Accès rapide

IMPORTER

Données

Fichiers

Classifications du fi...

Alias

ORGANISER

Encodage

Codes

Sentiment

Relations

Types de relation

Cas

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager Modules Document Édition

Couper Copier

Times New Roma 12

Orthographe

Tableau

Hyperlien

Rechercher & sélectionner

Insérer

Codes Rechercher Projet

Nom	Fichi	Référ
Connaissa	8	8
Informatio	15	22
Motivatio	8	9
Liens forts et	0	0
Connaissa	7	9
Conna	5	5
Conna	2	3
Métho	7	9
Informations stratégiques		
Client	4	4

AB1

Modifier

Panneau de code

Si oui comment ?

Je vais commencer par vous parler de la structure de mon petit réseau. En fait, comme je l'ai dit tout à l'heure, la force de mon réseau personnel c'est qu'on se connaît tous et qu'on est hyper connectés... et c'est ça qui m'a beaucoup aidé dans mon intégration.

Lors de mon intégration dans mon nouveau poste, cette dynamique m'a été particulièrement utile... vraiment très bénéfique. Ben grâce à mon réseau, je pouvais très facilement avoir toutes les informations dont j'avais besoin... en un temps record figurez-vous ! Notre proximité à tous et notre amitié nous a permis de dépasser tous les obstacles... Vous savez on communique sans aucune réserve et c'est ça qui m'a aidé à m'intégrer. Vous savez... cette capacité à accéder rapidement aux informations pertinentes a considérablement amélioré mon efficacité et ma productivité au sein de l'entreprise, et cela a eu un impact positif sur ma performance globale. En somme, grâce à ce réseau solide et hyper connecté, j'ai pu tirer pleinement parti de mes ressources pour réussir mon intégration et atteindre mes objectifs professionnels

En fait l'amitié et l'affection que nous nous portons les uns les autres est à l'origine d'une



## Annexe 3

### Plans d'intégration proposés par l'entreprise

	<b>Plan d'intégration des cadres</b>	CODE : F 
		Version : 04
		Edition : 12/2015

1. IDENTIFICATION DU RECRUTE :			
Nom :		Prénom :	
Poste occupé :		Matricule :	
Chef hiérarchique :		Service :	
Date de recrutement :		Nature de poste :	Nouveau recrutement
Nature de contrat :		Etat civil :	

2. INTRODUCTION GENERALE : (A remplir par le responsable RH)
<p><b>- Introduction :</b>            Mot de bienvenue <input type="checkbox"/> Présentation de l'entreprise <input type="checkbox"/> Remplir dossier de l'employé <input type="checkbox"/> Organigramme <input type="checkbox"/></p> <p><b>- Visite des lieux :</b>            Présentation des collègues <input type="checkbox"/> Visite du service/Atelier <input type="checkbox"/> Présentation des supérieurs <input type="checkbox"/> Visite générale <input type="checkbox"/></p> <p><b>- Conditions de travail :</b>            Salaires <input type="checkbox"/> Augmentations de salaire <input type="checkbox"/> Horaire de travail <input type="checkbox"/> Jours fériés <input type="checkbox"/> pauses <input type="checkbox"/> réglementations internes <input type="checkbox"/>            Procédure de pointage et de paie <input type="checkbox"/> Uniformes et équipements de protection individuels <input type="checkbox"/> Politique QHSE <input type="checkbox"/></p> <p><b>- Description de tâches :</b>            Déroulement de la première journée <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Objectifs des premiers mois <input type="checkbox"/>            Type de formation à recevoir <input type="checkbox"/> Évaluation du rendement <input type="checkbox"/> Possibilités d'avancement <input type="checkbox"/></p> <p><b>- Nom et prénom du compagnon/Responsable intégration :</b></p> <p><b>- Fonction :</b></p>

3. INTEGRATION (Réservée au cadres : A préparer par le chef hiérarchique)						
Importance : Mettez les lettres correspondantes : A → Exigé / B → Souhaité / C → Pas nécessaire						
Modules	Importance	Responsable	Date début planifiée	Durée	Durée réelle	Signature
<b>Management QHSE :</b> - Système de management intégré QHSE, - Système documentaire, - Normes ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015 et BS OHSAS V 2007, - Processus et indicateurs - Traitement des non conformités - Réclamations clients ...						
<b>Contrôle qualité :</b> - Détails des plans de contrôle qualité, -moyens de contrôles utilisés, - Enregistrements relatifs, - Essais mécaniques, - Essais physico-chimiques, - Standards GCER,						



## Plan d'intégration des cadres

CODE : [REDACTED]  
Version : 04  
Edition : 12/2015

<ul style="list-style-type: none"><li>- normes et standards applicables</li><li>- Laboratoire de GCER</li><li><b>Gestion commerciale :</b></li><li>- portefeuille de la clientèle,</li><li>- chiffrage,</li><li>- établissement des offres techniques et commerciales,</li><li>- Suivi des commandes</li><li>- Marketing</li><li><b>Planification et réalisation des produits :</b></li><li>- Familiarisation avec les plans et nomenclatures des produits :</li><li>- Débitage et éclatement des plans clients,</li><li>- Approbation des plans,</li><li>- Lancement des affaires</li><li>- Suivi de la production</li><li><b>Activités logistiques :</b></li><li>- Stockage MP,</li><li>- Stockage des Produits finis</li><li>- Stockage intermédiaire et flux de matières</li><li>- Identification des produits</li><li>- Gestion des entrées et sorties</li><li>- Emballage</li><li>- Préparation et expédition des articles</li><li>- Parc véhicules et engins</li><li><b>Matières premières :</b></li><li>- Résine et Gel-coat</li><li>- Solvants</li><li>- Matières de renforcement</li><li>- Catalyseurs et accélérateurs</li><li>- charges thixotropiques</li><li>- Matières thermoplastiques (PVC, PPH, PHHD, Pvdf)</li><li><b>HSE :</b></li><li>- Aspects, Impacts et risques significatifs</li><li>- Plans de management environnemental et de SST</li><li>- gestion des déchets</li><li>- Gestion des produits chimiques</li><li>- POI</li><li>- Procédure d'inspection HSE</li><li><b>Achats :</b></li><li>- Sélection des fournisseurs (Evaluation initiale et ponctuelle)</li><li>- Cycle de préparation des achats : Demande et approbation</li><li>- Réception et enregistrement</li><li><b>Procédés de fabrication :</b></li><li>- Moulage au contact</li><li>- Enroulement filamentaire</li><li>- Construction mécanique : procédés de soudage, pliage, découpage, usinage...</li><li>- Finition des pièces et stratification</li><li>- Fretage des matières thermoplastiques</li><li>- Peinture</li></ul>						
--	--	--	--	--	--	--



# Plan d'intégration des cadres

CODE : F  
Version : 04  
Edition : 12/2015

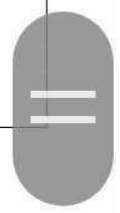
- Sablage							
<b>Informatique :</b>							
- Sauvegarde des données							
- Salle serveurs							
- Vidéosurveillance							
- Parc machine							
- Logiciels existants							
- Modules de SAGE							
<b>GRH :</b>							
- Formation							
- Recrutement et intégration							
<b>Comptabilité &amp; Finance :</b>							
- Bilan comptable							
- Bilan commercial							
- Statut de l'entreprise							
- Tableau de bord							
- Résultat de l'activité							
- Taxes et trésorerie							
<b>Maintenance :</b>							
- Parc machines							
- Maintenance corrective							
- Maintenance préventive							
- Gestion des interventions							

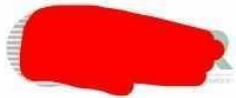
**4. EVALUATION & RETROACTION :**

Question	Oui	Non	Action si non
- Le nouvel employé a pris en charge ses responsabilités et tâches ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé respecte les procédures et les méthodes de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé respecte ses collègues, son hiérarchie et le travail en équipe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé prouve de l'autonomie et de l'initiative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé respecte la qualité et la quantité de travail souhaités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 5. DECISION FINALE :**
1. Renouveler la période d'intégration le candidat peut s'améliorer
  2. Changer de poste ou de fonction le candidat a d'autres compétences
  3. Résiliation du contrat le candidat n'est pas apte
  4. Maintenir le contrat le candidat est performant

Chef hiérarchique :		Responsable RH	
Date :	Signature :	Date :	Signature :





## Plan d'intégration des opérateurs

CODE : F01-001-01

Version : 00

Edition : 2015

### 1. IDENTIFICATION DU RECRUTE :

Nom :		Prénom :	
Poste occupé :		Matricule :	
Chef hiérarchique :		Service :	
Date de recrutement :		Nature de poste :	Nouveau recrutement <input type="checkbox"/> Promotion interne <input type="checkbox"/>
Nature de contrat :		Etat civil :	

### 2. Intégration

- Nom et prénom du compagnon/Responsable intégration :

- Fonction :

- Durée de la période d'intégration :

Modules	Responsable	Date début planifiée	Durée	Signature
<b>Introduction :</b> Mot de bienvenue Présentation et organisation GCER				
<b>Visite des lieux :</b> Présentation des collègues Visite du service/Atelier Présentation des supérieurs				
<b>Conditions de travail :</b> Salaires et Augmentations de salaire Horaire de travail, Jours fériés, Pauses Politiques internes Procédure de pointage et de paie Uniformes et équipements de protection individuels	R.RH			
<b>Description de tâches :</b> Déroulement de la première journée Communication Objectifs des premiers mois Type de formation à recevoir Evaluation du rendement				
<b>Processus de fabrication</b> <b>Organisation et approvisionnement des ateliers en MP</b> Modes opératoires et instructions de travail	R. concerné			
<b>QHSE</b> Politique QHSE Risques, hygiène et sécurité Aspects et impacts environnementaux Consignes SSE	R.QHSE			

### 3. EVALUATION & RETROACTION :



## Plan d'intégration des opérateurs

CODE :

Version : 00

Edition : 2015

Question	Oui	Non	Action si non
- Le nouvel employé a pris en charge ses responsabilités et tâches ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé respecte les procédures et les méthodes de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé respecte ses collègues, son hiérarchie et le travail en équipe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé prouve de l'autonomie et de l'initiative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le nouvel employé respecte la qualité et la quantité de travail souhaité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 4. DECISION FINALE :

1. Renouveler la période d'intégration le candidat peut s'améliorer	<input type="checkbox"/>
2. Changer de poste ou de fonction le candidat a d'autres compétences	<input type="checkbox"/>
3. Résiliation du contrat le candidat n'est pas apte	<input type="checkbox"/>
4. Maintenir le contrat le candidat est performant	<input type="checkbox"/>

Chef hiérarchique :		Responsable RH	
Date :	Signature :	Date :	Signature :



## Plan du parcours d'intégration des STAGIAIRES

Code :   
Version : 00  
Edition : 2015

Service/Atelier	Nom et prénom	Encadreur	Date de début	Date de fin		
.....	.....	.....	.....	.....		
<u>Intitulé</u>		<u>Pilote</u>	<u>Date</u>	<u>Durée</u>	<u>Heure</u>	<u>Signature</u>
<b>Accueil au service formation :</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remise des documents administratifs (convention de stage, badge, close de confidentialité).</li> <li>Remise des vêtements de travail</li> </ul>		<b>R.RH</b>				
<b>Réunion d'information :</b>						
Information sur le fonctionnement du site (horaire, pointage, autorisation de sortie, respect des règles d'hygiène et de sécurité, règlement interne et discipline).		<b>R.RH</b>				
<b>Présentation de GCER</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation</li> <li>Organisation de la production</li> <li>Produits</li> </ul>		<b>R.RH</b>				
<b>Sensibilisation à la santé, sécurité et environnement</b>		<b>R.QHSE</b>				
<b>Affectation du stagiaire :</b>						
Accompagnement du stagiaire jusqu'au Atelier/service d'accueil.		<b>R.RH</b>				
<b>Accueil du stagiaire au poste :</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation du poste et du service/Atelier.</li> <li>Présentation de l'organisation et des procédures de travail.</li> <li>Fixation des objectifs de la période de stage.</li> </ul>		<b>Encadreur</b>				
<b>Evaluation de la période de stage</b>			<b>Fin du stage</b>			

Signature du stagiaire : .....

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I. La socialisation organisationnelle : Un cadre d'analyse pertinent pour l'intégration organisationnelle .....</b>	<b>10</b>
SECTION 1. QU'EST-CE QUE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ?.....	11
1.1. Définitions de la socialisation organisationnelle.....	12
1.2. Le processus de socialisation organisationnelle.....	12
1.3. La durée de la socialisation organisationnelle.....	18
1.4. Les domaines de socialisation organisationnelle.....	20
SECTION 2..... L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE : IMPORTANCE DE CETTE PHASE POUR LES ENTREPRISES .....	23
2.1. Quelle définition retenir ? .....	24
2.2. L'intégration d'une nouvelle recrue : entre la réussite et l'échec .....	26
2.3. Distinction entre intégration organisationnelle et insertion professionnelle .....	34
SECTION 3. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET PAR RICOCHET CEUX DE L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE.....	36
3.1. L'approche organisationnelle .....	37
3.2. L'approche individuelle.....	45
3.3. L'approche interactionniste.....	46
3.4. L'approche relationnelle .....	47
3.4.1. Le rôle des collègues et des supérieurs hiérarchiques .....	49
3.4.2. Importance des autres relations sociales .....	52
<b>Chapitre II. Réseaux personnels : Porte d'accès aux ressources stratégiques pour les nouvelles recrues .....</b>	<b>57</b>
SECTION 1. RESEAUX ET RESEAUX PERSONNELS .....	57
1.1. Réseau social : Un concept ou bien une méthodologie ?.....	59
1.2. Le capital social : Le principal domaine de recherche sur les réseaux.....	61
1.3. Les trois théories issues de la littérature.....	67
1.3.1. La théorie des trous structuraux .....	67
1.3.2. La théorie de la force des liens faibles.....	70
1.3.3. La théorie des ressources sociales .....	72
1.4. Du capital social au réseau personnel .....	73
1.5. Réseau personnel : Particularité de l'approche egocentrique .....	74
1.5.1. Réseau personnel, réseau social et réseau inter organisationnel : Quelles différences ?.....	78
1.5.2. La multidimensionalité du réseau personnel.....	80
1.5.2.1. La structure du réseau.....	81
1.5.2.2. Contenu des liens.....	83

1.5.2.3. Attribut des alters .....	83
SECTION 2. RESEAU PERSONNEL ET ACCES AUX RESSOURCES .....	84
2.1. Ressources accessibles à travers le réseau personnel.....	85
2.1.1. L'accès aux informations stratégiques.....	86
2.1.2. La motivation .....	89
2.1.3. La visibilité .....	90
2.1.4. Les ressources matérielles .....	91
2.1.5. L'accès aux conseils techniques .....	92
2.1.6. Connaissances techniques.....	94
2.1.6.1. Connaissances : Définition.....	94
2.1.6.2. Donnée, information, connaissance et compétence : Quelles différences ?.....	96
2.1.6.3. Les différents types de connaissance : une exploration .....	97
détaillée du concept de connaissance.....	97
2.1.6.4. La création des connaissances selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) .....	99
2.2. Dimensions du réseau personnel et accès aux ressources : Quel liens ?.....	103
2.2.1. Structure du réseau et accès aux ressources.....	103
2.2.2. Contenu des liens et accès aux ressources .....	105
2.2.3. Attributs des alters du réseau et accès aux ressources.....	108
2.3. Réseau personnel et socialisation organisationnelle : Quelle relation ?.....	109
<b>Chapitre III. Méthodologie de recherche et terrain d'étude.....</b>	<b>114</b>
SECTION 1.POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE	
RECHERCHE.....	114
1.1. Posture épistémologique interprétativiste .....	115
1.2. Une approche abductive de nature qualitative reposant sur une étude de cas .....	117
1.2.1. Une approche abductive.....	118
1.2.2. Méthodologie : Une recherche qualitative .....	121
1.3. Une recherche basée sur l'étude de cas.....	123
1.3.1. Etape 1 : Etablir la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas .....	124
1.3.2. Etape 2 : Assurer la véracité des résultats.....	124
1.3.3. Etape 3 : Préparation .....	126
1.3.4. Etape 4 : Recrutement des cas.....	128
1.3.5. Etape 5 : Collecte des données.....	133
1.3.6. Etape 6 : Le traitement des données .....	138
1.3.7. Étape 7 : L'interprétation des données .....	138
1.3.8. Étape 8 : Diffusion des résultats.....	139
SECTION2. ANALYSE DES DONNES .....	139
2.1. La pré-analyse .....	140
2.2. L'exploitation du matériel .....	141
2.2.1. La méthode Gioia .....	141
2.2.2. Exploitation du logiciel Nvivo 13 .....	144
<b>Chapitre IV Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>154</b>



SECTION 1 . DEROULEMENT DE L'INTEGRATION ET DEFAILLANCES DES PRATIQUES D'INTEGRATION.....	154
1.1. <i>Formation</i> .....	155
1.2. <i>Rencontre</i> .....	157
1.3. <i>Suivi de l'intégration</i> .....	160
SECTION 2 .LES DIFFERENTS ACTEURS QUI ONT FACILITE L'INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES INTERROGEES .....	161
2.1. <i>Les sources internes et externes</i> .....	161
2.1. <i>Focus sur le réseau personnel des nouvelles recrues</i> .....	164
SECTION 3. DIMENSIONS DU RESEAU PERSONNEL DES NOUVELLES RECRUES INTERROGEES	166
3.1. <i>Structure du réseau des nouvelles recrues interrogées</i> .....	166
3.2. <i>Contenu des liens du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées</i> .....	169
3.3. <i>Attributs des alters du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées</i> .....	170
SECTION 4 .COMMENT LE RESEAU PERSONNEL DES NOUVELLES RECRUES FACILITE LEUR INTEGRATION ? .....	172
4.1. <i>Densité du réseau personnel, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues</i> .....	172
4.2. <i>Liens forts, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues</i> .....	177
4.3. <i>Attributs des alters, accès aux ressources stratégiques et intégration... des nouvelles recrues</i> .....	184
4.3.1. <i>Similarité des connaissances, accès aux ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues</i> .....	184
4.3.2. <i>Hétérogénéité des connaissances, ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues</i> .....	188
4.3.3. <i>Rapprochement hiérarchique, ressources stratégiques et intégration des nouvelles recrues</i> .....	192
<b>Chapitre V. Discussion des résultats et apports de recherche .....</b>	<b>199</b>
SECTION 1. DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE .....	200
1.1. <i>Défaillances des pratiques d'intégration</i> .....	201
1.1.1. <i>Formation</i> .....	201
1.1.2. <i>Rencontre</i> .....	201
1.1.3. <i>Suivi de l'intégration</i> .....	202
1.2. <i>Description du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées</i> .....	203
1.3. <i>Dimensions du réseau personnel des nouvelles recrues interrogées</i> .....	203
1.3.1. <i>Structure du réseau : Réseau dense (liens directs) et réseau composé de trous structuraux (liens indirects)</i> .....	203
1.3.2. <i>Contenu des liens : Liens forts et liens faibles</i> .....	204
1.3.3. <i>Attributs des alters : Similarité des connaissances et hétérogénéité des connaissances, niveau hiérarchique proche et niveau hiérarchique distant</i> .....	205
1.4. <i>Réseau personnel et intégration des nouvelles recrues</i> .....	206
1.4.1. <i>Réseau dense et intégration des nouvelles recrues</i> .....	207

1.4.2. Liens forts et intégration des nouvelles recrues .....	210
1.4.3. Similarité des connaissances et intégration des nouvelles recrues .....	212
1.4.4. Hétérogénéité des connaissances et intégration des nouvelles recrues.....	214
1.4.5. Rapprochement hiérarchique et intégration des nouvelles recrues.....	215
SECTION 2. CONTRIBUTIONS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET MANAGERIALES .....	218
2.1. Contributions théoriques de la recherche .....	218
2.2. Contributions managériales de la recherche .....	221
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>224</b>
<i>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</i>	<i>228</i>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>260</b>

## RÉSUMÉ

---

Le succès des entreprises dépend en grande partie de leurs employés, en particulier des talents qu'elles recrutent et conservent grâce à des **processus de recrutement** rigoureux. Dans le processus de recrutement, l'étape de l'**intégration** revêt une importance capitale. Cette étape est, malheureusement, souvent occultée, ce qui génère d'importants coûts pour les entreprises.

La **socialisation organisationnelle**, souvent confondue avec l'intégration, offre un cadre d'analyse pertinent pour l'étude de celle-ci. Plusieurs approches ont été développées pour expliquer le rôle des différents acteurs dans la socialisation voire l'intégration. L'**approche relationnelle** valorise le rôle des relations sociales dans les processus de socialisation et d'intégration. Ainsi, des sources internes et externes peuvent faciliter l'intégration des nouvelles recrues. C'est dans ce contexte que le concept de **réseau personnel** prend toute son importance. Ainsi, l'objectif principal de cette thèse est de comprendre en profondeur comment le réseau personnel des nouvelles recrues peut faciliter leur intégration. Nous avons opté pour la **méthode de l'étude de cas** et avons, par conséquent, choisi une entreprise Tunisienne appartenant au secteur industriel et en pleine expansion comme contexte d'investigation. Nous y avons mené des **entretiens semi-directifs** avec vingt-neuf nouvelles recrues. À l'issue de l'analyse des différentes données collectées, nous avons pu constater qu'un réseau personnel **dense**, caractérisé par des **liens forts**, une **similarité et une hétérogénéité des connaissances** entre les membres du réseau et enfin un **rapprochement hiérarchique** peuvent faciliter l'intégration des nouvelles recrues en leur permettant d'accéder à des **ressources stratégiques**.

## MOTS CLÉS

---

Intégration organisationnelle, socialisation organisationnelle, réseau personnel, réseau social, nouvelle recrue.

## ABSTRACT

---

The success of companies depends to a large extent on their employees, and in particular on the talent they recruit and retain through rigorous recruitment processes. In the recruitment process, the integration stage is of paramount importance. Unfortunately, this stage is often overlooked, generating significant costs for companies.

Organizational socialization, often confused with integration, offers a relevant framework for studying the latter. Several approaches have been developed to explain the role of different actors in socialization and integration. The relational approach emphasizes the role of social relationships in socialization and integration processes. Internal and external sources can facilitate the integration of new recruits. This is where the concept of the personal network comes into its own. Thus, the main objective of this thesis is to understand in depth how the personal network of new recruits can facilitate their integration. We opted for the case study method, and consequently chose a fast-growing Tunisian company in the industrial sector as the context for our investigation. We conducted semi-directive interviews with twenty-nine new recruits. Our analysis of the various data collected revealed that a dense personal network, characterized by strong ties, similarity and heterogeneity of knowledge between network members, and hierarchical proximity, can facilitate the integration of new recruits by giving them access to strategic resources.

## KEYWORDS

---

Organizational integration, organizational socialization, personal network, social network, new recruit.