



**HAL**  
open science

# L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire: un processus d'ajustement mutuel

Lucas Dufour, Delphine Lacaze

## ► To cite this version:

Lucas Dufour, Delphine Lacaze. L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire: un processus d'ajustement mutuel. 2023. hal-04349980

**HAL Id: hal-04349980**

**<https://amu.hal.science/hal-04349980>**

Preprint submitted on 18 Dec 2023

**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.

## **L'INTEGRATION DANS L'ENTREPRISE DES JEUNES A FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE : UN PROCESSUS D'AJUSTEMENT MUTUEL**

Lucas DUFOUR, Professeur assistant, Montpellier Graduate School of Business, CEROM.  
Delphine LACAZE, Maître de conférences à l'IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM, EA 4225.

La grande majorité des recherches en management et en ressources humaines s'est concentrée sur les individus disposant d'un haut niveau de qualification et occupant des postes à forte responsabilité. Faisant office d'indicateur, le dernier colloque de l'AGRH à Dakar en 2009 comprenait, parmi les 125 communications présentées, 35 communications exclusivement sur des postes à haut niveau de qualification et seulement 8 sur des postes à bas niveaux de qualification. Or, cette tendance n'est pas propre aux pays francophones.

Le relatif désintérêt des chercheurs en gestion vis-à-vis de ces salariés est d'autant plus incompréhensible que la population des jeunes faiblement qualifié, après avoir certes fortement diminuée lors des vingt dernières années, est désormais stable et représente tout de même plus du tiers de chaque nouvelle classe d'âge entrant sur le marché du travail. Si l'on considère qu'un jeune est faiblement qualifié dès lors que celui-ci a un niveau inférieur ou équivalent au BEP, les jeunes faiblement qualifiés représentent encore 36 % des classes d'âge qui arrivent sur le marché du travail (source CEREQ, 2004).

De plus, dans certains secteurs comme l'industrie, le BTP et la restauration qui emploient des jeunes faiblement qualifiés en grand nombre, l'intégration et la gestion de cette population constitue un enjeu majeur pour la réussite de ces entreprises. Si les jeunes faiblement qualifiés ont été étudiés de manière approfondie par les sociologues, leurs travaux portent toutefois essentiellement sur les difficultés de leur insertion professionnelle et fournissent peu d'indications sur les modèles ou les outils à mobiliser pour les intégrer et les gérer. En outre, en gestion, la disproportion entre les travaux portant sur des haut niveaux de qualification et ceux portant sur des bas niveaux de qualification ne reflète pas les problématiques auxquelles sont confrontés les managers. En effet, selon Beaud et Pialoux (2003), les jeunes faiblement qualifiés sont souvent considérés par leurs managers comme étant la population la plus difficile à manager mais aussi à intégrer au sein d'une organisation. L'objectif de cet article est donc de proposer aux managers gérant des jeunes faiblement qualifiés un modèle théorique permettant de mieux comprendre les conditions expliquant l'échec ou la réussite de l'intégration de cette population dans leur entreprise. Ce modèle théorique pourra également être utilisé par les managers pour anticiper d'éventuelles difficultés. Identifier au préalable des éléments susceptibles de bloquer l'intégration des jeunes faiblement qualifiés permettra de mener des actions préventives adaptées. Pour cela, nous étudierons plus particulièrement l'ajustement entre les besoins des jeunes faiblement qualifiés et les attentes de l'organisation ainsi que son influence sur le processus global d'intégration.

Dans un premier temps, nous examinerons les caractéristiques et le comportement en entreprise des jeunes faiblement qualifiés en nous appuyant essentiellement sur la littérature sociologique. Nous présenterons également les principales théories de l'intégration provenant du domaine de la gestion. Dans un second temps, à partir d'entretiens réalisés auprès de jeunes faiblement qualifiés et de leurs managers, nous analyserons les raisons des échecs ou

des réussites vécus par ces deux acteurs au moment de l'intégration des jeunes. Cette analyse permettra de comprendre l'impact du lien entre les besoins des jeunes faiblement qualifiés et les attentes de l'organisation. En synthèse, nous proposerons un modèle interactionniste de l'intégration des jeunes à faible capital scolaire en entreprise.

## **1. L'INTEGRATION DANS L'ENTREPRISE DE LA JEUNESSE FAIBLEMENT QUALIFIEE**

Les travaux sociologiques portant sur les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes faiblement qualifiés font émerger des caractéristiques propres à cette population (1.1). Ces apports seront complétés par une revue de littérature gestionnaire sur l'intégration dans l'entreprise (1.2).

### **1.1. Les jeunes à faible capital scolaire : Des jeunes comme les autres ?**

Les jeunes faiblement qualifiés ont une double appartenance, à leur génération et à la catégorie des personnes faiblement qualifiées.

#### **1.1.1. Eléments fédérateurs de la jeunesse actuelle**

L'appartenance générationnelle est délicate à définir. C'est la raison pour laquelle les nombreux auteurs qui s'intéressent à la « jeunesse » préfèrent la définir par opposition à l'âge adulte (Schehr, 2000 ; Galland, 1997). Selon Galland (1997), l'entrée dans l'âge adulte est envisagée comme un passage qui s'effectue sur deux axes principaux : l'axe scolaire-professionnel et l'axe familial-matrimonial. Ainsi, quatre bornes marquent l'entrée dans la vie adulte : la fin des études, le début de la vie professionnelle, le départ du domicile familial, et finalement, la formation d'un couple. Aujourd'hui, ces bornes se franchissent plus tard qu'auparavant et les extrémités des deux axes ne s'excluent plus mutuellement.

Selon Prél (2000), le contexte historique dans lequel les personnes ont grandi contribue à caractériser une génération. Il aurait, selon cet auteur, plus d'influence sur les valeurs professionnelles que le niveau d'étude ou l'origine sociale. Or, à partir du milieu des années 1970, les générations de jeunes ont commencé à faire régresser la dimension instrumentale du travail (travail vu comme une source de revenus) au profit des dimensions sociale (relations humaines dans le travail) et symbolique (signification attribuée au travail) (Supiot, 1994).

Cette tendance s'affirme auprès de la jeunesse actuelle. En effet, les jeunes d'aujourd'hui ne considèrent pas le travail comme une fin en soi, ce qui se traduit parfois par des comportements d'absentéisme mais aussi par des refus de faire carrière ou de prendre des responsabilités (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001). Dorénavant, les jeunes veulent vivre des expériences. Ils refusent l'enfermement dans des pratiques routinières et des habitudes, ce qui offre à la fois des possibilités d'action mais aussi des risques d'exclusion (Schehr, 2000). Les jeunes se montrent également sceptiques vis-à-vis de l'entreprise et n'hésitent pas à adopter des comportements de mercenaires, quittant brutalement un emploi pour un autre.

Parallèlement, les jeunes veulent des rétributions immédiates de la part de l'entreprise (Jurkiewicz, 2000 ; Maccoby, 1995 ; Zemke et al., 2000). Ces rétributions peuvent prendre la forme d'opportunités apportant un plaisir immédiat ou le sentiment d'aboutissement personnel (Galland, 1997). Ainsi, « l'entrée dans la vie adulte n'est plus commandée par l'intériorisation des valeurs ou des schémas dominants » mais par l'apprentissage du jeu social et par la préservation des intérêts personnels (Galland, 1997).

Si ce rapide panorama sociologique de la jeunesse saisit dans les grandes lignes les valeurs professionnelles des jeunes, il ne détermine pas de manière précise la catégorie des jeunes. Pour les besoins de leurs études, deux institutions ont proposé leur définition de la jeunesse. Pour l'INSEE, la jeunesse est traditionnellement composée des individus âgés de 18 à 25 ans tandis que le Commissariat Général au Plan<sup>1</sup>, dans une étude récente, considère les jeunes comme des individus âgés de 12 à 30 ans. L'élargissement des bornes délimitant la jeunesse d'aujourd'hui suggère que cette phase de la vie commence plus tôt avec un accès rapide à l'autonomie dans les relations amicales et dans les loisirs (au moment de la puberté et de l'entrée au collège) et s'achève plus tard (retardement de l'obtention d'un emploi stable et de la procréation) qu'auparavant. Ayant pour objectif d'étudier l'intégration en entreprise, cette recherche s'intéressera aux jeunes adultes, c'est-à-dire aux personnes âgées de 18 à 30 ans. Plus précisément, au sein de la jeune génération, les jeunes faiblement qualifiés présentent des caractéristiques spécifiques qui sont maintenant évoquées.

### 1.1.2. Caractéristiques spécifiques des jeunes faiblement qualifiés

La majorité de jeunes faiblement qualifiés est rarement en mesure de privilégier les dimensions sociale et symbolique du travail décrites ci-dessus. En effet, concernant la dimension sociale, le lieu de travail n'est pas toujours socialisant pour les jeunes faiblement qualifiés. Ces derniers occupent fréquemment des emplois solitaires, stressants, avec des horaires irréguliers nuisant à la constitution de réseaux sociaux au travail (Greinberg, Steinberg, Vaux et McAuliffe, 1980). De plus, ils ont souvent du mal à valoriser la dimension symbolique du travail car ils sont contraints d'effectuer un travail dans lequel l'épanouissement personnel est perçu comme impossible (Nicole-Drancourt et Rouleau-Berger, 2001). Ceci s'explique notamment par les conditions de travail des emplois non-qualifiés caractérisées par des tâches routinières d'exécution, un contrôle hiérarchique étroit et parfois par des horaires atypiques (Meda et Vennat, 2004). Selon Beaud et Pialoux (1999), le décalage entre les aspirations des jeunes faiblement qualifiés et la réalité qu'ils vivent sur leur lieu de travail explique en grande partie leur faible investissement professionnel.

Ce discours pessimiste mérite toutefois d'être nuancé par les résultats des recherches sur les « dirty workers », ces employés qui réalisent des tâches considérées comme « *souillées d'un point de vue physique, social ou moral* » (Hughes, 1958). Les recherches portant sur les jeunes occupant ce type d'emplois indiquent qu'ils ne développent pas systématiquement une attitude distanciée par rapport à leur travail (Ashforth et Kreiner, 1999). En effet, paradoxalement, les « dirty workers » se montrent fiers et satisfaits d'exercer les tâches qui leur sont confiées – exemples des équarisseurs (Meara, 1974) ou des salariés des pompes funèbres (Thompson, 1991). Le regard négatif porté par les personnes extérieures à la profession sur leur travail, stimule l'émergence d'une culture spécifique et d'un fort esprit de corps (Ashforth et Kreiner, 1999). Néanmoins, certaines conditions comme un isolement physique sur le lieu de travail, un turn-over élevé ou une concurrence interpersonnelle pour l'attribution de récompenses peut réduire à néant l'émergence de cette culture résultant du sentiment d'appartenir à un groupe stigmatisé (Ashforth et Kreiner, 1999).

Au demeurant, au-delà des facteurs environnementaux, (conditions de travail, culture du groupe), le niveau d'éducation est, avec les origines sociales de l'individu, un des facteurs qui influence le plus l'habitus (Bourdieu et Passeron, 1962). L'habitus, décrit par ces auteurs comme un « *système durable de perception, de jugement et d'action* », détermine le comportement d'un individu. Beaud et Pialoux (2003) confirment l'importance du niveau d'éducation. Selon eux, outre l'âge du travailleur (ils identifient une modification des

<sup>1</sup> Rapport du Commissariat général au Plan « Jeunesse, le devoir d'avenir » présidé par Dominique Charvet. La Documentation française, 2001.

comportements aux alentours de la trentaine), le niveau de diplôme est l'élément qui influence le plus le comportement du travailleur, plus encore que son origine socio-économique. Toutefois, Beaud et Pialoux (2003) se montrent imprécis quant à la définition des individus faiblement diplômés.

Pour définir la catégorie des personnes faiblement qualifiées, nous nous appuyons sur la définition de Coutrot, Kieffer et Silberman (2004) qui considèrent qu'un individu est faiblement diplômé lorsque celui-ci a un niveau de diplôme inférieur ou équivalent au BEP. Nous proposons donc de définir la catégorie des « jeunes à faible capital scolaire » comme l'ensemble des jeunes âgés de 18 à 30 ans ayant un niveau de qualification inférieur ou équivalent au BEP, ce que nous validerons dans la partie empirique.

La littérature en sociologie développée ci-dessus, nous a permis de mieux comprendre le comportement des « jeunes à faible capital scolaire » au sein des organisations. Les recherches menées en gestion des ressources humaines, développées dans la partie suivante, nous apporteront de manière complémentaire, des connaissances sur les mécanismes de l'intégration d'un nouvel arrivant dans une organisation.

## 1.2. Les théories de l'intégration dans l'entreprise

D'un point de vue managérial, l'intégration en entreprise peut être 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. L'intégration finalise donc la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée (Lacaze, 2007). C'est au cours des premiers moments passés dans l'entreprise que les attitudes des nouveaux arrivants vont se forger.

D'un point de vue théorique, l'intégration en entreprise peut être rattachée à un processus plus large, la socialisation organisationnelle. Procédant par étapes, la socialisation organisationnelle se déroule tout au long de sa carrière professionnelle avec des phases d'intensité variable. Elle correspond au « *processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend "les ficelles" d'un rôle organisationnel*<sup>2</sup> » (Van Maanen et Schein, 1979). La définition du concept de socialisation s'appuie donc sur deux acteurs centraux : l'organisation et ses membres expérimentés d'un côté et le nouveau salarié de l'autre côté. Les approches théoriques « traditionnelles » de la socialisation se fondent sur le rôle prédominant de l'un de ces acteurs. Les théories dites interactionnistes, en revanche, ne privilégient pas particulièrement l'un des deux acteurs de la socialisation mais s'intéressent aux interactions ainsi qu'au processus d'ajustement entre les deux parties.

### 1.2.1. Les différentes étapes de la socialisation

Le processus de socialisation organisationnelle peut être segmenté en trois principales étapes : la socialisation anticipée, l'initiation et l'intégration. Pour une socialisation réussie, l'ajustement entre l'individu et l'organisation se renforce à chaque stade.

La **socialisation anticipée** intervient avant même l'entrée dans l'organisation (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976). Tout nouvel entrant commence par forger une image globale de sa future vie professionnelle par des influences indirectes (famille, amis, études) ou directes (expériences professionnelles) (Feij, 1998). Cette socialisation anticipée va jouer un rôle crucial sur l'élaboration des valeurs associées au travail du nouvel entrant (Dose, 1997). De plus, avant son arrivée au sein de l'organisation, au cours du recrutement, le candidat

---

<sup>2</sup> Traduction personnelle.

collecte des informations, élabore une vision précise de sa future organisation et formule des attentes par rapport à celle-ci (Feldman, 1976).

Ensuite, l'**initiation**<sup>3</sup> correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Durant cette phase, l'individu cherche à saisir les valeurs et les comportements appropriés pour devenir un membre actif et efficace (Feldman, 1976). L'individu doit accepter de mettre de côté ses croyances et ses habitudes pour se conformer aux normes et aux règles de l'organisation (Schein, 1968). Cette phase d'adaptation peut être douloureuse pour le nouvel entrant car elle peut impliquer un oubli de soi, accompagné de la crainte d'être non-conforme et d'être rejeté par le groupe.

Enfin, durant la phase **d'intégration**<sup>4</sup>, le nouvel entrant va petit à petit identifier la marge de manœuvre dont il dispose et l'utiliser pour résoudre ses conflits de rôle (Feldman, 1981) : conflits entre vie professionnelle et vie privée (ex. : refus des heures supplémentaires) et conflits de rôle inhérents au travail (ex. : clarification de l'étendue des missions par le refus des tâches dévalorisantes).

L'aspect temporel de la socialisation a progressivement été pris en compte par des recherches longitudinales portant de manière privilégiée sur l'un des deux acteurs du processus.

### **1.2.2. Les théories analysant le processus d'intégration du point de vue de l'organisation ou du point de vue de l'individu**

Accordant un rôle prédominant à l'organisation dans le processus d'intégration, Van Maanen et Schein (1979) développent un modèle présentant les procédures organisationnelles de socialisation en six dimensions. Selon eux, les membres expérimentés de l'organisation transmettent leurs normes aux nouveaux venus par diverses expériences socialisatrices. La socialisation est ainsi présentée comme un processus de transmission de rôle (Jones, 1986 ; Ashforth et Saks, 1996) au cours duquel les nouveaux entrants sont incités à accepter le ou les rôles indiqués par l'organisation à travers ses membres expérimentés.

Parallèlement, dans le courant de recherche sur la proactivité des nouvelles recrues, le nouveau venu est reconnu comme l'acteur central de sa propre socialisation. La socialisation est présentée comme un processus de réduction de l'incertitude (Bauer et al., 2007) au cours duquel le nouvel arrivant cherche activement à donner du sens aux situations vécues (Louis, 1980) ; il déploie des comportements de recherche d'information (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993) ; il est à l'origine d'un réseau de soutien social (Nelson et Quick, 1991) et il négocie des changements dans son travail (Nicholson, 1984). Le nouveau salarié acquiert ainsi une maturité psychologique, symbole de la réussite de son intégration (Argyris, 1964). Enfin, les échanges entre les nouveaux arrivants et les employés expérimentés sont présentés comme des occasions facilitant la socialisation (Louis 1980 ; Reichers 1987).

Une limite des approches centrées sur l'un des protagonistes de la socialisation est qu'elles ne permettent pas de saisir précisément les mécanismes à l'œuvre au cœur des interactions socialisatrices. Une réponse partielle est apportée par les théories interactionnistes.

### **1.2.3. Les théories interactionnistes**

Le concept de contrat psychologique basé sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) apporte un éclairage sur les conditions de l'échange entre le nouveau venu et

<sup>3</sup> Nommée adaptation ou introduction selon Feldman, 1976, 1981 ; rencontre selon Van Maanen, 1975.

<sup>4</sup> Nommée changement et acquisition selon Feldman, 1981 ; métamorphose selon Van Maanen, 1975.

l'organisation. Selon Schein (1978), le contrat psychologique correspond à une acceptation mutuelle implicite entre les deux parties. La notion de réciprocité est au cœur de cette théorie. L'employé fournit des efforts en apportant sa contribution à la bonne marche de l'entreprise et en démontrant dans ses comportements, son adhésion aux valeurs du groupe. L'employeur, quant à lui, procure un travail rémunéré et stimulant, des conditions de travail acceptables ainsi que des perspectives de carrière (Rousseau, 1990). Si ce contrat est rompu, les conséquences peuvent se traduire d'un côté, par l'absence d'avancement ou par un licenciement, et, de l'autre côté, par une faible motivation au travail, un départ prématuré (Teklab, Takeuchi et Taylor, 2005), une baisse de la citoyenneté organisationnelle ou une faible performance au travail (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003). L'approche par le contrat psychologique est particulièrement pertinente pour expliquer les cas d'échecs de la socialisation notamment par l'analyse de la rupture du contrat implicite entre l'organisation et le nouveau venu.

Plus en amont, le concept d'ajustement individu-organisation<sup>5</sup> est fondé sur l'adéquation entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles. Le nouvel arrivant choisit délibérément d'adhérer ou non aux valeurs de l'organisation. De ce processus, dépendront son implication au travail et son intention de rester mais également le souhait de l'entreprise de le garder (Chatman, 1991). Si les valeurs de l'individu et de l'organisation peuvent évoluer au cours de leur relation, la théorie du « fit » met surtout en avant la compatibilité des valeurs avant même que la relation ne débute. La réussite de la socialisation dépend principalement des choix effectués lors du recrutement. Ce dernier devra s'appuyer sur une présentation réaliste des conditions de travail (Wanous, 1980).

Ces deux approches omettent toutefois le rôle spécifique joué par les collègues dans le processus d'intégration. En effet, selon Haueter et al. (2003), l'intégration repose sur un ajustement à trois niveaux : l'organisation, la tâche et le groupe. De plus, la façon dont les valeurs individuelles et organisationnelles s'ajustent au cours du temps n'est pas décrite avec précision.

La synthèse des courants de littérature précités nous conduit vers la question de recherche. Une meilleure connaissance des processus d'ajustements au cours de la socialisation est essentielle pour accompagner les managers dans leur mission d'intégration des jeunes faiblement qualifiés. Si les valeurs des jeunes sont particulièrement en décalage par rapport à celles des membres expérimentés de l'organisation, comment un rapprochement est-il possible ? Dans une optique purement instrumentale, les besoins du nouvel entrant peuvent-ils être satisfaits par l'organisation ? En retour, l'organisation (à travers ses responsables et ses membres expérimentés) reçoit-elle une réponse à ses attentes ? Au-delà des intérêts de chacune des parties, l'ajustement peut-il se faire sans un minimum de compatibilité des valeurs ? Louis (1980) indique que la socialisation implique une évolution de l'identité des nouveaux arrivants. Les jeunes à faible capital scolaire sont-ils prêts à changer leurs valeurs ? Face à eux, les membres expérimentés de l'organisation sont-ils prêts à accepter des marges de tolérance ?

Nous proposons dès lors, dans la partie empirique suivante, d'étudier les mécanismes de l'intégration par la mise en relation des besoins du nouvel entrant et des attentes de l'organisation.

---

<sup>5</sup> Traduction de *Person-Organisation Fit*.

## 2. LES FACTEURS DETERMINANT L'AJUSTEMENT ENTRE LES JEUNES FAIBLEMENT QUALIFIES ET LEURS EMPLOYEURS

Les objectifs de l'étude empirique sont de valider la définition des jeunes à faible capital scolaire et de mieux comprendre les processus d'ajustement entre les jeunes à faible capital scolaire et leurs employeurs pour aboutir à la proposition d'un modèle théorique. La mise au jour des processus d'ajustement au cours de la socialisation organisationnelle, processus par nature perceptuels et vraisemblablement reconstruits a posteriori, nécessite une approche qualitative. La méthodologie d'enquête et d'analyse des facteurs influençant l'ajustement entre les jeunes et leur nouvelle organisation est maintenant présentée.

### 2.1. Méthodologie d'enquête

L'enquête a été réalisée auprès de trois populations. Tout d'abord, 30 entretiens ont été menés auprès de jeunes âgés de 18 à 30 ans, ayant un diplôme inférieur ou équivalent au BEP. Les jeunes interrogés avaient eu des expériences aussi diverses que manutentionnaire, secrétaire, paysagiste, animateur, ouvrier à la chaîne, employé de bureau, manœuvre, pour une moitié dans des PME et pour l'autre moitié, dans de grands groupes. Les jeunes ont été contactés par l'intermédiaire de deux missions locales ainsi que lors d'un salon « métiers ».

Ensuite, nous avons interviewé 21 managers ayant la responsabilité de jeunes faiblement qualifiés (chefs d'entreprise, managers ou DRH). Ils ont été contactés individuellement à partir d'enquêtes répertoriant les secteurs d'activité embauchant de nombreux jeunes faiblement qualifiés (métallurgie, BTP, hôtellerie-restauration, animation-jeunesse, distribution). Nous avons ciblé en priorité ces secteurs tout en respectant une diversité quant à la taille des différentes entreprises, celles-ci allant de 2 à plus de 100 000 salariés.

En complément, 12 entretiens ont été réalisés auprès d'experts et de praticiens : deux chercheurs en sociologie qui avaient travaillé sur la thématique de l'intégration des jeunes dans les entreprises, trois personnes travaillant à la mission locale et occupant des fonctions différentes (un directeur, une responsable des relations avec les entreprises et un conseiller), deux personnes travaillant à l'Ecole de la deuxième chance (un conseiller et une responsable des relations avec les entreprises), trois personnes travaillant dans des entreprises d'insertion différentes et enfin trois enseignants issus de trois établissements différents.

#### Encadré méthodologique

La méthode des entretiens semi-directifs a été retenue. D'une part, les jeunes à faible capital scolaire étant peu loquaces, la technique de l'entretien non directif était exclue. D'autre part, nous souhaitons que nos interlocuteurs abordent des thèmes précis.

Pour tester la définition des jeunes à faible capital scolaire, les 33 managers et experts ont été questionnés sur les caractéristiques de la population qu'ils considéraient comme la plus difficile à intégrer. Leurs réponses ont comporté : les individus ayant moins de 30 ans (14 réponses), les individus ayant un niveau inférieur ou équivalent au BEP (7 réponses), les individus ayant un niveau inférieur au bac pro (3 réponses), les individus de genre masculins (3 réponses), aucune différence particulière entre les individus (4 réponses). De plus, parmi les personnes interrogées, 5 ont défini spontanément la population qu'ils considéraient la plus difficile à intégrer comme étant constituée d'individus de moins de 30 ans ayant un niveau inférieur au BEP. La population qui semble poser le plus de problèmes rejoint celle que nous avons désignée comme les JFCS.

Pour étudier les processus d'ajustement au cours de l'intégration en entreprise, les JFCS ont été interrogés sur leurs expériences professionnelles précédentes ainsi que sur la

manière dont ils avaient vécu leur intégration au sein de leur nouvelle structure. Les JFCS ont été questionnés sur leur accueil dans l'entreprise, leur ajustement au poste, leurs liens avec l'équipe de travail, le déroulement de leur intégration, les besoins qu'ils avaient pu ressentir durant leur intégration, le soutien apporté par l'organisation et enfin sur leurs conditions de travail. Les entretiens des managers, quant à eux, portaient sur la manière dont ils accueillait les JFCS, leur perception du processus d'intégration, le soutien apporté par l'organisation aux JFCS et enfin les tactiques mises en œuvre pour favoriser l'intégration des JFCS.

Pour ces deux types d'entretien, nous avons eu recours à la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954 ; Cassel et Symon, 1999). Selon Mucchielli (1996), cette méthode consiste « à recueillir auprès des professionnels concernés des « incidents critiques », c'est à dire des descriptions d'événements remarquables (en bien ou en mal) qui illustrent tel ou tel problème dont on s'occupe dans la recherche ». Dans le cadre de cette étude, la méthode des incidents critiques a été mobilisée pour identifier les événements qui avaient bloqué ou favorisé l'intégration.

L'analyse repose sur des comptages par catégories mais aussi, dans une perspective abductive, sur les intuitions et les interprétations des chercheurs (Von Glasersfeld, 1988). La démarche consiste moins à tester un modèle existant qu'à élaborer un nouveau modèle théorique du processus d'intégration.

## 2.2. Analyse des entretiens

L'analyse des entretiens a été guidée par l'identification des besoins du nouvel entrant d'une part, et d'autre part, des attentes de l'organisation.

### 2.2.1. Les quatre catégories de besoins pour les jeunes à faible capital scolaire en phase d'intégration

Les jeunes à faible capital scolaire expriment quatre catégories de besoins qui peuvent varier d'un individu à l'autre : besoin financier, besoin de soutien, besoin de sens et besoin de reconnaissance.

L'importance de la dimension instrumentale du travail est confirmée. En effet, un tiers des jeunes interrogés (10 jeunes sur 30) indiquent qu'ils travaillent avant tout pour répondre à un **besoin financier**. Les jeunes qui acceptent un emploi uniquement pour des raisons instrumentales s'inscrivent dans une optique de court terme et aspirent à un autre métier pour leur avenir.

« *Moi, le travail que j'ai fait c'était pour manger, (...) sinon plus tard ce que j'ai envie de faire c'est monter ma propre entreprise en plomberie* » (21 ans, homme, manutentionnaire, sans diplôme).

Sur le long terme, toutefois, c'est le sens de la tâche qui prévaut.

« *Pour réussir dans ce métier, il faut être motivé, il faut aimer les voitures. Ceux qui n'aiment pas, ils s'en foutent, après ils ne feront pas leur métier dans ça* ». (23 ans, homme, carrossier, CAP).

Cependant, les jeunes expriment d'autres besoins que le travail peut satisfaire. Ces besoins sont très fortement liés aux interactions sociales sur le lieu de travail. Ainsi, les jeunes expriment un fort **besoin de soutien** de la part des membres de l'organisation que traduisent leurs craintes face à un monde dont ils ne connaissent pas les codes.

« *Le premier jour, je me souviens, je suivais mon collègue, j'allais où il allait, il ne fallait pas que je le perde* ». (18 ans, homme, commercial, BEP).

Beaucoup de jeunes sont étonnés par la difficulté du travail qui leur est demandé, physiquement (13 jeunes sur 30) mais aussi parfois psychologiquement (2 jeunes sur 30)

« *Je ne pensais pas que le travail était aussi dur, je parle physiquement mais surtout psychologiquement* » (21 ans, homme, manutentionnaire, sans diplôme).

Ils reconnaissent que la proximité avec une seule personne (en général, le parrain ou le tuteur) est suffisante pour qu'ils se sentent soutenus. En outre, ce besoin de soutien peut être subdivisé en trois sous-catégories.

- Tout d'abord, la moitié des JFCS (17 jeunes sur 30) reconnaissent qu'ils ont besoin d'informations pour devenir autonomes dans leur travail.
- Ensuite, 9 jeunes sur 30 expriment un besoin de support moral pour faire face à la pression importante qu'ils subissent sur leur lieu de travail (peur de mal faire, manque d'autonomie).
- Enfin, les jeunes font savoir à leurs managers qu'ils ont un besoin d'encadrement. Ce besoin semble s'être renforcé ces dernières années selon les managers (12 managers sur 21) : « *Avant, le rôle du manager, c'était une transmission du savoir, maintenant, ça va au-delà, c'est aussi redonner à un jeune des règles de vie, des règles de respect, des valeurs* ». Plusieurs managers soulignent le besoin de sévérité des jeunes à faible capital scolaire qu'ils expliquent par des facteurs sociologiques comme la déstructuration de la cellule familiale (10 citations), l'abolition du service militaire (3 citations), l'échec du système scolaire (6 citations) ou la société de loisir associée aux 35 heures (3 citations).

Le **besoin de sens** associé à la tâche est également largement proclamé par les JFCS (23 citations sur 30), il s'agit de l'importance d'apprendre mais aussi de l'intérêt et de la visibilité de la tâche.

« *Ce que j'aime dans ce métier, c'est qu'à la fin de la journée, on peut dire que c'est nous qui l'avons fait. On est fier quand on passe devant des maisons, on se dit c'est moi qui l'ai fait* ». (26 ans, homme, maçon, CAP).

En effet, le travail apparaît pour beaucoup de jeunes à faible capital scolaire interrogés comme une solution pour structurer leur vie et lui donner un sens :

« *Avant de travailler, je faisais le con, je faisais n'importe quoi. Le travail m'a aidé à m'en sortir* ». (19 ans, homme, mécanicien, BEP).

Sur les 30 entretiens réalisés, tous les JFCS ont exposé spontanément un **besoin de reconnaissance**. Ceux-ci attendent d'être traités de manière équitable par rapport aux autres membres de l'organisation, mais également d'être reconnus pour leurs qualités spécifiques.

« *Moi, j'aurais le sentiment d'être reconnu quand on ne me considèrera plus comme un petit jeune qui débute mais comme un véritable professionnel* » (25, homme, ébéniste, BEP).

Ainsi, au cours de l'intégration, le nouvel arrivant cherche à satisfaire quatre catégories de besoins ressentis selon les individus avec des intensités variables. Ces intensités sont apparues clairement par la force des propos tenus. Nos interprétations des entretiens, dans le cadre de notre démarche abductive, nous conduisent à proposer un regroupement des besoins en trois niveaux, ou trois zones :

- un « besoin non négociable » correspondant à un besoin auquel le nouvel entrant ne souhaite absolument pas renoncer ;

- un « besoin négociable » correspondant à un besoin auquel le nouvel entrant peut renoncer si l'organisation compense en satisfaisant des besoins qu'il juge plus importants ;
- un « besoin secondaire » correspondant à un besoin de moindre importance auquel le nouvel arrivant peut facilement renoncer.

Nous illustrerons les trois niveaux de besoins ultérieurement sur la base de données d'entretien en les mettant en rapport avec les attentes organisationnelles. Car, si les organisations sont certes soucieuses de répondre aux besoins des nouveaux entrants, elles n'en attendent pas moins des contributions de la part de ces derniers.

### 2.2.2. Les attentes organisationnelles

Exprimées par le truchement des managers, les attentes de l'organisation vis-à-vis des JFCS concernent essentiellement les comportements : « *On ne recrute aucun savoir-faire, on ne recrute que du comportement* ». Les comportements recherchés par l'organisation sont prescrits par des règles formelles mais aussi par des mécanismes informels au sein desquels interviennent les collègues de travail.

Les entreprises attendent des jeunes à faible capital scolaire une **conformité aux règles formelles** : « *J'attends qu'il (le nouvel entrant) se conforme totalement à ces règles, on ne demande rien d'autre* ». Les responsables des organisations, lorsqu'ils parlent des problèmes qu'ils rencontrent avec les jeunes, évoquent principalement l'absentéisme (10 citations), le turn-over (6 citations) et les retards (7 citations). Dans une moindre mesure, les responsables évoquent des problèmes de respect de l'autorité (4 citations) et de conflit de génération (1 citation). Certains managers nuancent toutefois l'absence de respect de l'autorité : « *De mon expérience, les jeunes ne sont pas conflictuels, mais il y a des règles et il faut le leur dire* ».

Les attentes des organisations vis-à-vis des nouveaux arrivants ne se limitent pas au respect du règlement intérieur et de la fiche de poste. Le nouvel entrant devra donc, par lui-même, percevoir les **attentes implicites de l'organisation**, comme un certain niveau d'implication au travail ou un comportement responsable et professionnel. Par exemple, un manager affirme qu'une « *qualité très importante qui fait l'intégration, c'est l'abnégation, c'est-à-dire que le gars sait qu'on est à la bourre, qu'il est le dernier maillon de la chaîne, alors il doit tout faire pour faire vite et bien* ».

Dans l'organisation, le groupe de travail est également fortement prescripteur. Le groupe exige une conformité du nouveau salarié à ses propres règles parfois de manière plus stricte que les responsables hiérarchiques : « *Dans notre métier, on a des impératifs. C'est comme une équipe de foot, celui qui joue mal, il s'en va. C'est l'équipe qui le met dehors plus que l'entreprise* ». De plus, les collègues de travail ajoutent leurs normes à celles de l'organisation : « *On a embauché des jeunes mamans de 35 ans, mais elles ne se sont pas intégrées avec les autres jeunes filles. Elles n'avaient pas les mêmes préoccupations, pas la même façon de parler et elles sont parties au bout de quelques semaines* ». Le comportement prescrit par les collègues de travail peut même être en opposition avec les règles de l'organisation : « *Le vendeur me dit : Ne les renseigne pas, ce sont des clients de Cédric. Si je l'avais écouté, je les aurais envoyés bouler et autant on ne les aurait jamais revu ces clients* ».

Les attentes (implicites ou explicites) de l'organisation vis-à-vis du nouvel arrivant peuvent, elles aussi, être ordonnées selon trois niveaux d'importance traduits par la force des propos tenus que nous illustrerons dans la partie suivante :

- des « attentes non négociables » correspondant à des attentes auxquelles l'organisation ne souhaite absolument pas renoncer ;
- des « attentes négociables » correspondant à des attentes auxquelles l'organisation peut renoncer si le nouvel entrant compense en satisfaisant des attentes qu'elle juge plus importantes ;
- des « attentes secondaires » correspondant à des attentes de moindre importance pour l'organisation et auxquelles elle peut facilement renoncer.

Le rapprochement des besoins du nouvel arrivant et des attentes organisationnelles nous conduit à proposer puis à illustrer un modèle théorique.

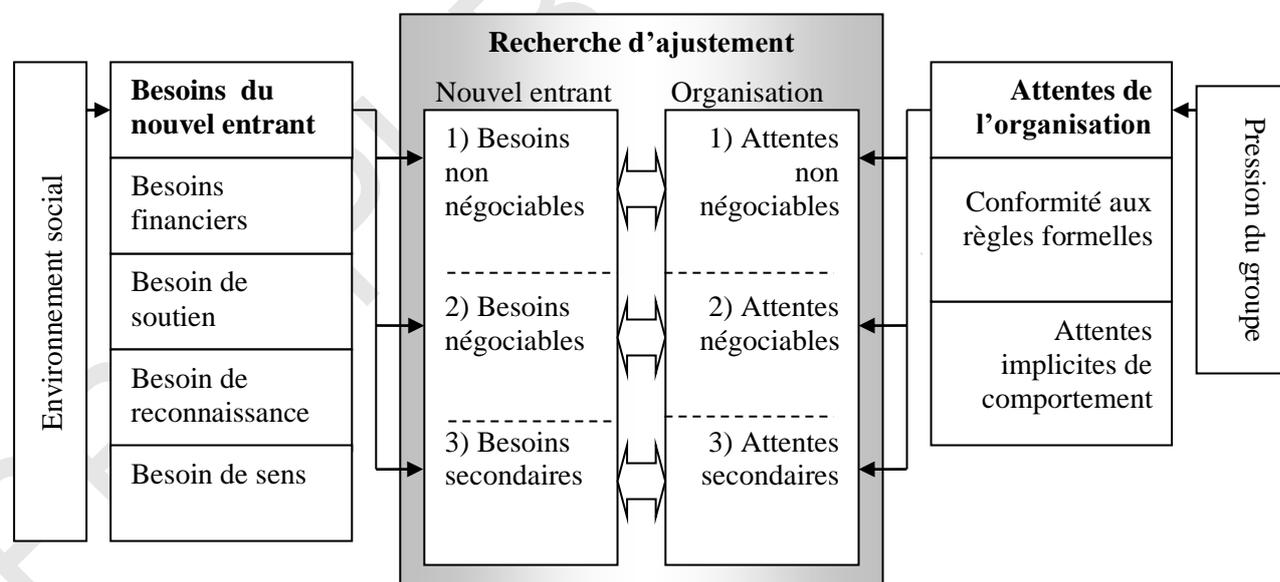
### 3. UN MODELE D'AJUSTEMENT MUTUEL

Notre démarche abductive nous conduit à construire un modèle explicatif du processus d'ajustement mutuel entre les besoins des jeunes à faible capital scolaire et les attentes des organisations qui les emploient.

#### 3.1. Le processus d'ajustement

Le modèle théorique présente l'intégration comme un processus d'ajustement entre les besoins du nouvel entrant et les attentes de l'organisation (figure 1). La délimitation entre les différentes zones de besoins et d'attentes n'est pas figée et évolue au cours du temps (traits en pointillés). Même si notre objectif est de proposer un modèle général, il convient toutefois de préciser que les frontières entre les différents besoins varient selon les individus tout comme les attentes des organisations ne sont pas les mêmes d'une organisation à une autre.

Figure 1 : Modèle d'ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation



Les besoins et attentes non négociables ont été identifiés par l'intermédiaire de la méthode des incidents critiques. En effet, chaque fois que l'intégration avait échoué nous avons analysé le discours des managers et des nouveaux entrants afin d'identifier la cause de l'échec de l'intégration. De manière plus générale, lorsque l'organisation ou le nouvel entrant se plaignaient d'une résistance de la part de l'autre partie, nous avons essayé de déterminer, lors de l'entretien, si l'attente ou le besoin en question était considéré par l'acteur comme négociable (dans le cas où l'organisation ou le nouvel entrant s'en était accommodé et avait

abdiqué) : « *Je suis mal payé, ça m'énervait au début de ne pas me sentir reconnu mais après on s'y fait* » ou non négociable (dans le cas d'un échec d'intégration) : « *On me respectait pas, on me traitait vraiment comme un chien dans cette boîte, alors je suis parti* ». En revanche, certains besoins et attentes sont perçus comme secondaires par les acteurs, autrement dit comme un « bonus » non indispensable pour une intégration réussie : « *Ce serait bien si on avait des pauses un peu plus longues, mais bon je ne vais pas me battre pour ça* » (JFCS) ; « *c'est sûr ils font plus de fautes d'orthographe mais en même temps est-ce que c'est le principal* » (manager). A partir de cette distinction entre les différents besoins et attentes des acteurs, nous proposons, via notre modèle, un cadre général du processus d'intégration du nouvel arrivant dans une organisation.

Le nouvel entrant, après une certaine période au sein de l'organisation, va évaluer la compatibilité entre ses besoins non négociables et les attentes non négociables de l'organisation. Si les besoins non négociables du nouvel entrant et les attentes non négociables de l'organisation sont incompatibles, le nouvel arrivant sera marginalisé au sein de son groupe de travail. Si la situation n'évolue pas, il quittera de gré ou de force l'organisation. En revanche, si le nouveau salarié considère que les attentes non négociables de l'organisation sont acceptables, il assimilera les comportements prescrits et accroîtra son adéquation avec les valeurs de l'organisation. Les attentes négociables et secondaires, quant à elles, occupent la fonction de « défouloirs » pour le nouvel entrant et lui permettent d'exprimer sa personnalité (Van Hoorebeke, 2005). Elles sont indispensables pour que le nouvel entrant continue à respecter les attentes non négociables de l'organisation. Au fil du temps, la délimitation entre les différents types d'attentes organisationnelles s'éclaircit pour le nouvel entrant et les comportements associés à ceux-ci deviennent naturels. Le nouvel entrant aura alors la perception d'avoir évolué tout en étant resté lui-même.

Les attentes non négociables de l'organisation sont nombreuses au début de la relation nouvel entrant-organisation alors que les besoins non négociables du nouvel entrant sont peu nombreux. Le phénomène s'inverse à mesure que l'individu gagne du pouvoir face à son employeur. En effet, il existe un phénomène « période d'essai » au cours duquel les nouveaux entrants se conforment totalement par crainte d'être renvoyés. Lorsque ces derniers accèdent à une situation contractuelle pérenne, ils reprennent du pouvoir qu'ils utilisent afin d'exprimer leur véritable identité qu'ils avaient volontairement « restreinte » durant leurs premiers temps au sein de l'organisation. Cependant, un employeur souligne les limites de la conformité contrainte : « *Il y a des gens qui se conforment pendant les 30 jours de période d'essai, ils travaillent correctement et sont toujours à l'heure et le lendemain de la période d'essai, ils sont carrément absents* ». Selon ce modèle, l'échec de l'intégration intervient lorsque les attentes non négociables de l'organisation et les besoins non négociables de l'individu n'offrent pas de compatibilité, ce que nous développerons plus loin.

Du côté de l'individu, l'identité professionnelle est en construction. C'est un phénomène caractéristique de la socialisation (Fisher, 1986). L'importance des valeurs professionnelles du nouvel entrant n'est pas encore clarifiée et ses besoins ne sont donc pas encore très affirmés. Au fil des expériences au sein de l'organisation, le nouvel entrant acquiert une meilleure connaissance de lui-même et apprend aussi à connaître les règles implicites et explicites en vigueur au sein de l'organisation. S'il décide de se conformer aux normes de l'organisation (accepter que « *je suis jeune, je ne vais pas faire ma loi* »), et donc de faire des concessions par rapport à ses besoins, l'intégration se déroulera dans de bonnes conditions. Dans le cas contraire, si le nouvel entrant ne fait aucun effort pour réduire ses besoins non négociables, l'intégration du nouvel entrant sera ralentie ou stoppée.

Du côté de l'organisation, une négociation des attentes intervient pour faciliter l'ajustement des nouveaux arrivants. Par exemple, le rôle du tuteur a évolué dans certaines entreprises. Ce rôle ne se limite plus à la transmission du savoir, mais intègre aussi la transmission des valeurs organisationnelles et surtout des savoir-être, parfois même les plus rudimentaires. Une tolérance existe aussi concernant le temps d'adaptation au groupe de travail : *« On peut très vite être intégré à une équipe, être ami, discuter, mais de là à avoir l'esprit d'équipe... Ça n'a rien à voir avec la formation, cela a à voir avec le temps. C'est long, il faut accepter de se prendre des bourrades pour se rendre compte, qu'on est tous interdépendants, qu'on est tous dans la même barque ».*

Enfin, les attentes secondaires de l'organisation offrent au nouvel entrant des opportunités mais comportent aussi des risques. En effet, les attentes secondaires de l'organisation donnent au nouvel entrant la possibilité d'être lui-même et de conserver sa personnalité (ex. : coupe de cheveux atypique). Il s'agit du défouloir évoqué précédemment. Cependant, cette marge de liberté crée une zone d'incertitude. Cette incertitude est une source de pouvoir qui peut être récupérée par le groupe (Crozier et Friedberg, 1977). Ce dernier peut alors imposer ses propres règles et forcer les nouveaux entrants à une conformité « locale », résistant ainsi aux politiques de l'organisation visant à valoriser la diversité (de génération, de genre, d'origine).

A l'inverse, du côté du jeune à faible capital scolaire, être capable de transformer des besoins non négociables ou négociables en besoins secondaires, est un facteur favorable à l'intégration. Cela signifie que le nouvel arrivant est malléable et donc facilement « intégrable ». De manière illustrative, un DRH explique qu'il préfère recruter des jeunes peu expérimentés pour cette raison.

Concernant la relation entre les jeunes et leurs responsables, la réussite de l'intégration repose essentiellement sur le rapprochement des attentes non négociables de l'organisation avec les besoins non négociables du nouvel entrant.

### **3.2. Le rapprochement des attentes non négociables de l'organisation et des besoins non négociables du nouvel entrant**

Le rapprochement entre les besoins non négociables du jeune salarié et les attentes non négociables de l'organisation est un processus progressif qui ne peut s'effectuer qu'après la prise de conscience des écarts et des incompréhensions.

Eprouvant de forts **besoins de reconnaissance**, les jeunes sont intransigeants sur la question du respect de leur personne. Ils s'offusquent notamment des situations vécues comme du bizutage : *« Il y en avait qui rigolaient au lieu de m'aider à ramasser la poussière, c'est un comportement que je ne supporte pas ! ».* Et, il suffit parfois qu'un responsable de l'organisation réponde de manière insatisfaisante à un besoin du nouvel entrant pour que son intégration se solde par un échec : *« Ça s'est vraiment mal passé, parce que mon patron ne m'encourageait pas, ne me motivait pas ».*

Pour que le nouvel entrant comprenne la nécessité de se conformer aux règles organisationnelles, il a **besoin d'informations**. Par exemple, lorsque le nouvel entrant ne comprend pas les consignes d'hygiène et de sécurité, il a tendance à ne pas les appliquer. Les membres de l'organisation jouent donc un rôle crucial dans la transmission de ces informations. Or, les membres de l'organisation ne transmettent pas systématiquement les informations importantes car ils n'ont pas conscience des besoins des nouveaux venus (Jablin, 1984). Les membres de l'organisation peuvent également priver le nouvel entrant de certaines informations afin de le tester. Ainsi, certains managers cherchent à évaluer la ponctualité et l'implication au travail des nouveaux venus mais aussi leurs qualités d'abnégation et leur

professionnalisme : « *On fait des petits tests, on dit : Tiens, demain soir, il nous manque une personne, est-ce que tu veux venir ? Celui qui dit oui, voilà, c'est déjà le déclic* ». Certains managers estiment même que la recherche active d'informations est une preuve d'implication du nouvel entrant et un moyen de juger sa capacité à évoluer au sein de l'entreprise : « *Il est clair qu'un jeune qui ne pose pas de questions, qui n'a pas d'idées, on le garde pas* ». Certains managers exigent même des jeunes une compréhension de l'intérêt général de l'entreprise : « *Si la SNCF, ça a la même importance pour eux qu'une petite plaque, là, j'ai un problème !* ».

Si les jeunes ont un **besoin de sens** avérés, ils ne savent pas forcément l'exprimer à leurs responsables : « *Les jeunes ne demandent pas ce qu'ils vont faire concrètement. C'est à quelle heure je commence, c'est-à-dire que c'est toutes les annexes qui les intéressent mais le travail en lui-même, ça ne les intéresse pas* ». Les jeunes demandent à être motivés par des responsabilités alors que les managers attendent que ces derniers démontrent d'abord leur volonté de faire des efforts. La relation au temps est un autre exemple d'incompréhension. Un responsable explique : « *Je lui ai dit à court terme tu vas faire ça, à moyen terme tu vas faire ça et à long terme tu pourras espérer ça au niveau du salaire et des responsabilités. Et le mec, il est venu me voir à la fin du mois et m'a dit que j'étais un gros menteur. Alors, je n'ai pas compris. Mais c'est que pour lui, le court terme c'est ce soir, le moyen terme c'est ce week-end et le long terme, c'est la fin du mois !* »

Finalement, tout nouvel entrant éprouve quatre types de besoins principaux (besoin financier, besoin de soutien, besoin de reconnaissance, besoin de sens). L'échec ou la réussite de l'intégration du nouvel entrant repose donc sur la capacité de l'organisation à répondre à ces besoins. Tout l'intérêt de la distinction que nous proposons ici consiste pour l'organisation à déterminer ce qui est crucial et essentiel pour l'intégration du nouvel entrant (besoins et attentes non négociables) et ce qui ne l'est pas (besoins et attentes négociables et secondaires). Toute organisation doit donc éviter les situations qui engendreraient une incompatibilité entre les besoins non négociables du nouvel entrant et les attentes non négociables de l'organisation. Afin de réussir l'intégration de ses nouveaux entrants, une organisation peut agir à deux niveaux : par la mise en place de mesures d'intégration adéquates mais aussi par un recrutement pertinent.

En nous appuyant sur les entretiens réalisés, nous avons pu identifier trois pistes permettant de favoriser l'intégration des jeunes nouveaux entrants :

- Il est possible de répondre au besoin de soutien des jeunes par la désignation d'une personne disponible : « *Mon tuteur, dès que je lui demande un truc, il vient de suite. Si ça prend une heure pour nous expliquer, il va prendre une heure à expliquer* ».
- La satisfaction du besoin de sens peut se faire de manière progressive par l'attribution de responsabilités. Par exemple, un manager reconnaît que, s'il ne peut confier des responsabilités immédiatement, « *il ne faut pas leur faire faire que des coups de balai. Au bout d'un moment, ils se lassent, ils se disent il se moque de moi* ».
- Enfin, concernant la satisfaction du besoin de reconnaissance, les JFCS, ayant souvent peur de mal faire, réagissent très positivement lorsque leur employeur leur envoie des marques de confiance : « *J'ai ma clientèle à moi alors que je n'ai même pas mon CAP. C'est valorisant, ça prouve qu'ils me font confiance* ». Un responsable a bien perçu la puissance du feedback positif : « *On les traite toujours de bons à rien. Quand vous les formez et que vous leur dites qu'ils ont fait du bon boulot, je peux vous dire que leur sourire, il est plus grand que si vous leur donniez 1000 euros de paye* ».

La compatibilité entre les besoins non négociables du nouvel entrant et les attentes de l'organisation se joue finalement dès le recrutement. En effet, les valeurs individuelles sont stables au cours du temps et n'évoluent que très lentement (Dose, 1997). S'il existe une incompatibilité entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation, l'organisation a tout intérêt à l'identifier au plus tôt c'est-à-dire, dès le recrutement. Les quatre catégories de besoin que nous avons mises au jour peuvent ainsi être utilisées lors de l'entretien afin de cerner les différents aspects sur lesquels peuvent porter ces incompatibilités.

## Conclusion

L'intégration des jeunes à faible capital scolaire dans l'entreprise pose de nouvelles questions de management. L'enquête réalisée apporte un éclairage complémentaire aux travaux des sociologues sur les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle et aux travaux des gestionnaires sur la socialisation organisationnelle. A l'issue de l'analyse des entretiens, l'intégration en entreprise est présentée comme un processus d'ajustement entre les besoins des jeunes à faible capital scolaire et les attentes de leurs employeurs. D'un côté, les jeunes souhaitent déployer leur identité professionnelle en accord avec leurs valeurs profondes. De l'autre côté, l'organisation attend une conformité des comportements qui doit par la suite mener à la performance au travail. L'étude qualitative révèle que la compatibilité entre les besoins des jeunes et les attentes des organisations se construit progressivement grâce à la prise en compte des écarts, puis grâce à des négociations implicites et la tolérance de marges de liberté. L'approche adoptée intègre et illustre différents courants théoriques à savoir la théorie générale de la socialisation organisationnelle et la théorie du « fit » basée sur les valeurs et les approches identitaires, tout en tenant compte du rôle du groupe de travail.

Ce modèle général, fondé sur l'ajustement mutuel entre l'employé et l'employeur, pourrait être généralisé à d'autres populations que celle des jeunes faiblement qualifiés. En effet, les idiosyncrasies des jeunes à faible capital scolaire ne sont pas prises en compte par l'introduction de variables individuelles. De plus, l'approche, basée sur la compatibilité des valeurs et des savoir-être, laisse peu de place à la performance au travail et à l'innovation dans le rôle susceptible d'être apportée par les jeunes, ce qui ouvre des pistes de recherches.

Au-delà des limites évoquées, des questions restent en suspens. Comment sont déterminés les attentes et les besoins négociables et non négociables ? Comment évoluent-ils à moyen et long terme ? Comment sont utilisées les attentes secondaires par les membres expérimentés de l'organisation ? Quelle est la marge de manœuvre dont disposent les jeunes pour apporter des idées nouvelles ? Par la prise en compte des divers acteurs de la socialisation et de l'effet du temps, les approches interactionnistes et longitudinales apparaissent comme des cadres et méthodologies de recherche pertinents, qui permettront dans des travaux ultérieurs, d'enrichir les théories et les pratiques d'intégration dans l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. (1964), *Integrating the individual and the organisation*, éd. Wiley&Sons.
- ASHFORTH B. E. & KREINER G. E. (1999) « "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity », *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, Jul., pp. 413-434;
- ASHFORTH, B.E. & SAKS, A.M. (1996), « Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1, pp. 149-178.

- ASHFORD, B.E. et TOMIUK, M.A. (2000), « Emotional labour and authenticity : views from service agents », In S. Fineman (ed.), *Emotion in organizations*, London, Sage, pp. 184-203.
- BAUER, T., BODNER, T., ERDOGAN, B., TRUXILLO, D. & TUCKER, J. (2007), « Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », *Journal of Applied Psychology*, May, Vol. 92 Issue 3, p707-721.
- BEAUD, S. & PIALOUX, M. (1999), *Le retour de la classe ouvrière*, Ed. Fayard.
- BEAUD, S. & PIALOUX, M. (2003), *Violences urbaines, violence sociale, Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Paris, Fayard.
- BLAU, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, NY, Wiley.
- BOURDIEU, P. & PASSERON, J-C. (1962). *Les Héritiers, les étudiants et la culture*, Paris: les Editions de Minuit.
- CASSEL, C. & SYMON, G. (1998), *Qualitative methods and analysis in organisational research*, Sage publications.
- CHATMAN, J.A. (1991), « Matching People and Organizations : Selection and Socialization in Public Accounting Firms », *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 459-484.
- COUTROT L., KIEFFER A. & SILBERMAN R. (2004), « Travail non qualifié et changement social », in D. Meda, *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le Système*, Le Seuil, Paris.
- DOSE, J.J. (1997), « Work values : An integrative framework and illustrative application to organizational socialization », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp.219-240.
- FEIJ (1998), « Work socialization of young people », in Drenth P., Thierry H., De Wolff C., *Handbook of work and organisational psychology*, T. 3, Hove, Psychology Press, 207-256.
- FELDMAN, D. C. (1976), « A Contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, September, Vol.21, pp.433-452.
- FELDMAN, D.C. (1981). « The Multiple Socialization of Organization Members », *Academy of Management Review*, vol. 6, n° .2, pp. 309-318.
- FISHER, C.D. (1986). « Organizational Socialization : An Integrative Review », *Research In Personnel and Human Resources Management*, , Vol.4, 101-145.
- GALLAND, O. (1997), *Sociologie de la jeunesse : l'entrée dans la vie*, Paris, Armand Colin, 231 p. (Coll. U. Série Sociologie).
- GLASER, B.G. & STRAUSS, A. L. (1967) *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*, Chicago : Aldine.
- HAUETER, J. A., MACAN T. H. & WINTER, J. (2003), « Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no 1, pp.20-39.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

- JABLIN, F.M. (1984) *Assimilating new members into organisations*. In RM. Bostrom (Ed.) *Communication Yearbook*, Beverly Hills, CA: Sage, Vol.8, 594-626.
- JOHNSON, J.L. & O'LEARY-KELLY, A.M. (2003), « The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : Not all social exchange violations are created equal », *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 627-647.
- JONES, G. R., (1986), « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, 262-279.
- JURKIEWICZ, C. L. (2000), « Generation X and the public employee », *Public Personnel Management*, 29, 1, 55-74.
- LACAZE, D. (2007). « Le recrutement et l'intégration ». In *Master RH*, Editeurs : Jacques Igalens et Alain Roger, Eska, 91-133.
- LOUIS, M.R. (1980), « Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly* 25, pp.226-248.
- MACCOBY, M. (1995). *Why work ? Motivating the new workforce*, Alexandria, Virginia, Miles River Press.
- MEARA, H. (1974). « Honor in dirty work: The case of American meat cutters and Turkish butchers », *Sociology of Work and Occupations*, 1: 259-283.
- MEDA, D. & VENNAT F. (2004), *Le travail non qualifié permanences et paradoxes* », Paris : La découverte collection Recherches.
- MEGLINO, B.M., DENISI, A.S. & RAVLIN, E.C. (1993) « Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview », *Personnel Psychology*, 46, pp.802-822.
- MORRISON, E. W., « Newcomer information seeking : Exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, 1993, Vol.36, 557-589.
- MUCCHIELLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- NICHOLSON, N. (1984). « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 172-191.
- NICOLE-DRANCOURT, C. & ROULLEAU-BERGER, L. (2001), *Les jeunes et le travail 1950- 2000*, Presses Universitaires de France.
- OSTROFF, C. & KOZLOWSKY, S.W.J. (1992), « Organizational socialization as a learning process : The role of information acquisition », *Personnel Psychology*, Vol.45, 849-874.
- PREEL, B. (2000), *Le choc des générations*, La découverte.
- REICHERS, A.E. (1987), « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review* 12, pp.278-287.
- REICHERS, A.E. WANOUS J.P. & STEELE K. (2001), « Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees », *Human Resource Planning*, volume 17 number I.
- ROUSSEAU, D.M. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », *Journal of Organisational Behavior*, 11, pp. 389-400.

- SCHEHR S. (2000), « Processus de singularisation et formes de socialisation de la jeunesse », *Lien social et Politiques* - RIAC, N°43, pp. 49-58, p.50.
- SCHEIN, E. H. (1968), « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- SCHEIN, E. H. (1978), *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley publishing company, Chapter 9, pp. 112-123.
- SUPIOT A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, Ed, PUF.
- TEKLAB, A.G. TAKEUCHI, R. & TAYLOR, M.S. (2005), « Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions : The role of contract violations », *Academy of Management*, 48, pp. 146-157.
- THOMPSON, W. E. (1991). « Handling the stigma of handling the dead: Morticians and funeral directors », *Deviant Behavior*, 12: 403-429.
- VAN HOOREBEKE, D. « Les émotions au travail ». In DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D. & MIGNONAC K. (2005), *Comportement organisationnel, Méthodes et Recherches*, vol.1, Bruxelles, De Boeck.
- VAN MAANEN, J. (1975), « Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes In An Urban Police department », *Administrative Science Quarterly*, June 1975, Vol. 20, pp.207-228.
- VAN MAANEN, J., & SCHEIN, E. (1979), « Toward a theory of organizational socialization ». In B. Straw (ed.), *Research in organizational behaviour*, 1, JAI Press.
- VON GLASERSFELD, E. (1988) « Introduction à un constructivisme radical ». In Watlawick, P. (Ed.) *L'invention de la réalité*, Paris, Le Seuil, 19-43.
- WACHEUX F. (1996) *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.
- WANOUS J.P. (1980), *Organizational Entry*, Reading, MA : Addison-Wiley.
- ZEMKE, R., RAINES, C., & FILIPEZAK, B. (2000), *Generations at work : Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*, Washington DC, American Management Association.
- ZOLL, R. (1992), *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne. Essai sur les mutations socio-culturelles*, Kimé, p. 162.