

# La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire

Lucas Dufour, Soufyane Frimousse

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2006/4 n° 10 , PAGES 145 À 160

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.010.0145

Date de mise en ligne : 01/12/2008

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-145?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [Cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire

par Lucas Dufour  
et Soufyane Frimousse

**Résumé** Les jeunes à faible capital scolaire ont longtemps été écartés par les managers de l'entreprise. Pourtant, cette main d'œuvre qui représente près du tiers de la jeunesse risque d'acquiescer une certaine valeur auprès des employeurs dans les années à venir. En effet, la pénurie actuelle de main d'œuvre dans des secteurs à bas niveau de qualification et le départ massif des employés dû au papy boom risquent d'imposer à de nombreuses entreprises le recrutement de ces jeunes à faible capital scolaire. Or, les managers rencontrent de grandes difficultés à gérer cette population qui ne maîtrise guère les rouages et mécanismes de l'entreprise. Cet article vise donc, à travers l'analyse de 18 entretiens menés auprès de jeunes à faible capital scolaire, à identifier les causes permettant d'expliquer leurs problèmes d'insertion au sein des organisations.

**Abstract** Young people with a low level of education have long suffered from being discriminated by managers in the workplace. However, this workforce, which represents almost a third of young people today, may gain a greater importance for managers in the near future. In fact the current lack of unskilled labour combined with the huge amount of people leaving their jobs due to the “pappy” boom may oblige many firms to massively recruit young people with low-level qualifications. Currently, managers face great difficulties on how to manage this population that is not familiar with the culture of the firm. Analyzing 18 interviews conducted with young people of low-level education, this article therefore aims at identifying the potential factors explaining the integration problems of this population with low level of education. Following this, organisations will be able to improve their understanding of poorly qualified young people and take measures to improve their integration.

Les jeunes à faible capital scolaire sont des personnes âgés de 18 à 25 ans ayant un niveau inférieur ou égal au brevet d'études professionnelles (BEP). Il est cependant difficile de donner une estimation du nombre de jeunes sans diplômes en France.

A titre indicatif, 350 000 jeunes sont reçus chaque année dans les missions locales<sup>159</sup>. Une étude du CEREQ<sup>160</sup> estime que les jeunes à faible capital scolaire représentent 36% de la classe d'âge des jeunes sortis du système éducatif en 2001. En France, certains secteurs dont notamment ceux du bâtiment et des travaux publics rencontrent des difficultés à recruter (INSEE 2005). Face à cette pénurie de main d'œuvre, les entreprises ont abondamment recours aux jeunes à faible capital scolaire. L'importance démographique de ces jeunes amène à s'interroger sur leur insertion dans l'entreprise. La rencontre de deux univers totalement en opposition provoque des blocages sources de dysfonctionnements pour l'entreprise. Ces troubles engendrent une perte de performance. Du côté des jeunes, cette difficile interaction alimente très souvent un sentiment d'exclusion. La crise des banlieues du mois de novembre 2005 témoigne des risques que peut engendrer ce sentiment de marginalisation des jeunes. Le rôle de l'organisation consiste donc à encadrer, soutenir et motiver le nouvel entrant afin d'une part, d'accroître ses compétences et ses performances ; et d'autre part, de maintenir un équilibre social. Dans cette optique, il est indispensable de comprendre cette population aux caractéristiques singulières.

L'analyse se focalisera donc sur la socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire. Il s'agit de cerner de manière précise ce processus en nous appuyant notamment sur 18 entretiens semi-directifs menés auprès de la population ciblée. Cette approche permet de mieux appréhender les différents aspects du phénomène étudié ainsi que les points critiques à considérer. A cet égard, les différentes écoles sociologiques sont mobilisées : les sociologies fonctionnaliste, interprétative, radicale structuraliste et humaniste<sup>161</sup>. L'objectif de cette étude est donc de favoriser la compréhension des comportements des jeunes à faible capital scolaire afin que les entreprises puissent mettre en place les mesures adéquates afin de faciliter leur insertion organisationnelle. Avant de présenter les premiers résultats de l'étude qualitative, il convient, dans un premier temps, de proposer quelques explications sur les fondements conceptuels inhérents à notre thématique.

## 1. La socialisation organisationnelle : une précision des enjeux

L'exploration du processus de socialisation et du lien social éclaire la compréhension des comportements individuels, insérés dans des groupes multiples. Dans les organisations, les comportements des salariés sont influencés par des facteurs

<sup>159</sup> Ce chiffre ne recouvre pas uniquement et entièrement les jeunes à faible capital scolaire.

<sup>160</sup> CEREQ "Génération 2001" février 2004

<sup>161</sup> Le lecteur intéressé par un développement de ces différentes écoles sociologiques peut se référer à l'ouvrage d'Alexandre-Bailly et alii (2003).

contextuels (rôle attribué...) et des caractéristiques individuelles. Un groupe d'individus ne peut évoluer de manière harmonieuse qu'à condition qu'un lien entre les membres soit créé. D'où l'indispensable besoin d'une phase de socialisation. Cette dernière permet d'intérioriser des normes et des valeurs. Pour Piaget (1947), la socialisation subit les effets des systèmes d'interactions des acteurs concernés (coopération, discussion...). Selon Levine (1982), la socialisation est un apprentissage des rôles et un moyen d'acquérir la maîtrise de ses pulsions. Dans les organisations, la socialisation doit créer chez les nouveaux membres un sentiment de loyauté et d'engagement (Schein, 1968). Pour Ostroff et Kozlowski (1992), le nouveau venu doit être considéré comme un acteur de sa socialisation. Ce dernier doit donc mener une recherche d'informations afin de réduire l'incertitude et de saisir les mécanismes de son nouvel environnement. Dans cette perspective, l'investigation et l'observation sont déterminants (Ashford et Cummings, 1983). Cependant, le nouvel entrant ne parviendra à être partie prenante de l'organisation que dès l'instant où il ne sera plus seulement consommateur d'informations mais deviendra pourvoyeur d'informations (Lacaze, 2000).

### 1.1. Le nouvel entrant et l'entreprise : un binôme aux multiples interactions

Dans l'optique des entreprises, Jones (1986) identifie deux procédures utilisées par les organisations afin de socialiser les nouveaux venus : les procédures "*institutionnalisées*" (collectives, formelles, séquentielles, fixes, qui misent sur l'originalité de la personne) et les procédures "*individualisées*" (individuelles, informelles, non-séquentielles, variables, disjointes et qui misent sur la conformité au groupe). D'après Ashford et Saks (1996), les procédures "*institutionnalisées*" réduisent chez le nouvel entrant l'ambiguïté de rôle, le conflit, le stress mais aussi l'innovation et la performance. En revanche, les procédures "*individualisées*" augmentent chez le nouvel entrant sa satisfaction au travail, sa loyauté, son identification à l'organisation et son intention de rester dans l'entreprise.

#### 1.1.1. Un corps social réticent à toute forme de changement et la peur de l'autre

Le processus de socialisation ne correspond pas qu'à une simple imitation de modèles existants. Entre l'émetteur et le récepteur, un dialogue s'instaure. Les positions évoluent et favorisent des complémentarités et/ou des résistances. L'intégration des nouveaux venus au sein d'une organisation n'est pas un processus naturel et automatique. Le recrutement d'une nouvelle personne au sein d'une entreprise provoque chez les membres une certaine réticence. Cette réaction est une forme de protection. Jabes (1992) parle de "*résistance au changement*". D'un point de vue psychologique, l'individu a bien souvent du mal à évaluer l'ensemble des évolutions provoquées par l'arrivée d'un nouvel entrant. Ceci se traduit donc par une peur de l'inconnu et une préférence pour la stabilité (Jabes, 1992). Le proces-

sus de socialisation organisationnelle repose sur une acceptation de l'autre. Selon Kluckhohn (1954), toutes les cultures utilisent un principe de catégorisation des hommes. Ce dernier est basé sur deux groupes de logiques opposées : similarité/entente et différence/affrontement. Une différence fondamentale entre les valeurs du nouvel entrant et celle de l'entreprise provoque un décalage durable source de confrontations.

### **1.1.2. Un nouvel entrant guidé par son intérêt propre**

La socialisation organisationnelle peut être également arrêtée par l'intérêt du nouvel entrant. La théorie du turn-over affirme que les relations entre salarié et entreprise sont rompues à cause de nouvelles opportunités d'emploi plus satisfaisantes (Jovanovic, 1978). Selon Schein (1978), la relation entre le nouvel employé et l'employeur repose sur un contrat psychologique implicite. En effet, la contribution de l'employé doit être récompensée par une rétribution de l'entreprise. L'objectif du contrat psychologique est donc de relier les besoins individuels et les besoins organisationnels. Ce processus de négociation vise à faciliter l'échange d'informations valables.

## **1.2. La diversité des ressources humaines : une richesse complexe et instable**

Les nouveaux entrants apportent une certaine diversité. Cette dernière peut améliorer, sous certaines conditions, les performances de l'entreprise. Des personnes possédant des expériences, des valeurs, des attitudes mais aussi des approches cognitives différentes apportent diverses solutions face à certains problèmes. Ces différentes perspectives sont bénéfiques pour l'entreprise (Cox, 1993). La gestion de la diversité est aujourd'hui prônée afin de lutter contre les discriminations et faciliter l'insertion sociale des minorités dont notamment les jeunes à faible capital scolaire. Toutefois, la diversité des salariés est à la fois une source de richesses et de difficultés. Les attentes individuelles et collectives sont en effet multiples. L'entreprise doit donc reconnaître et respecter l'identité de chacun dans sa diversité (Peretti, 2005).

### **1.2.1. La diversité des ressources humaines : un juste équilibre pour une performance maximisée**

Un effectif de salariés varié permet de mieux répondre aux attentes de la clientèle, elle-même diversifiée, et rehausse l'image et la légitimité de l'organisation (Gosselin et Chouat, 1992 ; Landrieux-Kartochian, 2004). Selon Achin et alii (2005), les profils variés sont sources de complémentarité et de créativité. Pour Bellard (2005), la gestion de la diversité permet de conserver et de fidéliser les salariés car elle participe à une valorisation du travail de chacun. En d'autres termes, elle reflète la société et son environnement. Robert-Demontrond et Anne Joyeau évoquent la logique du miroir (2005). A titre d'exemple, au Québec, une branche

de la gestion des ressources humaines est d'ailleurs née afin d'aider les entreprises à tirer avantage de cette diversité : la gestion de la diversité des ressources humaines (GDRH) (Pannacio et Waxin, 2004). Cependant, des études empiriques suggèrent qu'un haut niveau de diversité réduit les comportements consensuels et la cohésion sociale dans une phase de prise de décision (Ferrier, 2001). En effet, dans des groupes homogènes, les individus communiquent souvent et de différentes manières (Earley et Mosakowski, 2000). Selon la théorie de l'identité sociale, une culture homogène dans les entreprises augmente la satisfaction et la coopération tout en diminuant les conflits (Tajfel et Turner, 1985). En somme, il semble que l'hétérogénéité liée à la culture suive une courbe en U renversée vis-à-vis de la performance (Hitt, Bierman, Shimizu, et Kochhar, 2001). Les organisations les moins performantes étant les plus hétérogènes ou les plus homogènes.

### 1.2.2. A la recherche de l'adéquation entre l'individu et l'organisation : Le Person-Organisation-Fit

La relation entre l'individu et l'organisation est une interaction complexe et à influences réciproques. De nombreux auteurs affirment que les valeurs des nouveaux venus évoluent après avoir été immergés au sein de l'organisation (Chatman 1991 ; Mortimer et Lorence, 1979). Selon Fisher (1986), un nouvel entrant est susceptible d'évoluer de manière importante. Ce dernier peut même modifier son comportement et son mode d'interaction. Une fois que les valeurs de l'organisation sont intériorisées par les individus, elles guident et structurent leurs actions. Chao et ali (1994) ont ainsi démontré que les connaissances de l'individu sur les valeurs et les buts de l'entreprise avaient un impact direct sur l'implication, l'adaptation et la satisfaction dans le poste. Les personnes qui partagent les valeurs fondamentales de l'entreprise sont plus susceptibles de contribuer de manière constructive au développement de l'entreprise (Van Maanen et Schein 1979). Les organisations ont donc tout intérêt à favoriser le Person-Organisation-Fit (POF), c'est-à-dire le rapprochement entre les valeurs de l'individu et les valeurs de l'entreprise (Chatman, 1989), tant pour la performance de l'entreprise que pour le bien-être du salarié. Cependant, l'adoption du POF ne doit pas se faire de manière rigide et autoritaire.

## 2. La socialisation organisationnelle: le cas de la jeunesse des missions locales de Marseille

Dans le cas de notre recherche, la réalisation d'une étude qualitative a été nécessaire afin d'acquérir une vision aussi complète que possible du processus de socialisation organisationnelle. Le choix s'est porté sur les entretiens semi-directifs en raison de la souplesse du dispositif. Les entretiens se sont déroulés à partir d'un guide d'entretien défini au préalable et qui listait les thèmes à aborder durant l'in-

terview. L'interrogation de 18 jeunes âgés de 18 à 25 ans et disposant d'un diplôme inférieur ou équivalent au BEP, permet de mieux saisir le phénomène étudié, ses différents aspects et les points critiques à considérer. Les principales thématiques évoquées concernent l'accueil au sein des organisations fréquentées, les interactions avec les autres membres de l'entreprise et les processus mis en œuvre afin de favoriser leur insertion professionnelle. Le directeur de la mission locale de Castellane a également été interrogé afin d'obtenir une vision comparative du phénomène et d'enrichir ainsi notre réflexion. Les entretiens ont été réalisés au sein de deux missions locales de l'antenne sud de Marseille<sup>162</sup>. Ces organismes proposent des services d'insertion sociale et professionnelle à des jeunes âgés de 16 à 25 ans. En ce sens, ces derniers correspondent à la population ciblée par notre étude.

Le matériel recueilli par notre étude qualitative a donné lieu à une analyse de contenu du discours des entretiens semi-directif. L'analyse vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996). Selon Bardin (1993), l'analyse de contenu regroupe l'ensemble des techniques d'analyse des communications dont l'objectif est d'obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception des messages décrits. L'analyse de contenu comprend un ensemble de techniques : analyse lexicale et syntaxique à partir des unités de vocabulaire et de la construction du discours, analyse thématique des unités de sens. L'analyse détaillée des entretiens permet de regrouper l'ensemble des points de vue et des enjeux évoqués par idées fortes. Ces dernières sont une représentation collective réalisée à partir des transactions entre le chercheur et les acteurs de terrain. Toutefois, rappelons que, compte tenu de la taille de l'échantillon, les analyses présentées ne peuvent être étendues et extrapolées à l'ensemble de la population des jeunes à faible capital scolaire. Les interprétations ne doivent donc pas dépasser le caractère exploratoire de l'étude. La présentation des résultats doit se faire avec prudence.

### **2.1. De l'échec scolaire à l'échec professionnel ou le début de l'exclusion sociale**

Les personnes interrogées quittent rarement le système éducatif au terme d'une scolarité entièrement accomplie dans les classes de la filière générale. Pour la majorité d'entre eux, les difficultés ont commencé dès le collège. Ce sont généralement des jeunes hommes issus des classes sociales les plus défavorisées. L'absence de diplôme est beaucoup plus fréquente au fur et à mesure que l'on descend le long de l'échelle sociale. L'environnement dans lequel évoluent ces jeunes influence leur réussite ou leur échec scolaire. Bien souvent, la faiblesse du capital savoir déte-

<sup>162</sup> Il s'agit de la mission locale de Castellane et de Sainte Marguerite-Dromel.

nu par des parents peu structurés sur le plan scolaire et l'origine ou la nationalité sont des freins dans la réussite scolaire de ces jeunes. Cette absence de diplôme handicape fortement l'insertion professionnelle. Les quartiers et banlieues dans lesquels vivent la majorité des jeunes interrogés ne facilitent pas non plus l'accès à un emploi. En effet, ces jeunes sont souvent assimilés à la violence des quartiers. Cette dernière effraie les entreprises. Ce cercle vicieux entraîne la marginalisation et l'exclusion sociale. L'absence de travail ne peut pas assurer la pérennité du lien social (Durkheim, 1893).

### 2.1.1. Une jeunesse de plus en plus isolée socialement et de plus en plus écartée de l'entreprise

L'entreprise est à la recherche de ressources humaines performantes, adaptatives, flexibles, réactives mais aussi et surtout gérables. L'insertion rapide au sein de l'entreprise est facilitée par un ensemble de qualités : la capacité d'écoute, le respect des règles et de la discipline... L'entreprise veille à établir un certain équilibre au sein de son groupe d'individus. Les éléments perturbateurs sont généralement rejetés. Les jeunes à faible capital scolaire sont généralement issus de quartiers dans lesquels les codes et valeurs sont différents de ceux de l'entreprise (Beaud et Pialoux, 2003). D'où les problèmes d'identification et d'intériorisation des normes. L'adéquation entre l'individu et l'organisation est délicate car le rapprochement des valeurs des principaux protagonistes n'est pas réalisé. Il apparaît ainsi un "dérèglement" des conduites fondé sur une incapacité à respecter les contraintes. L'absence de diplôme mêlée à une culture de quartier favorise la mise en place d'un système parallèle dans lequel l'image du monde de l'entreprise est fallacieuse. Ces dysfonctionnements peuvent être atténués par la mise en place du *Person-Organisation-Fit* (Cf. *Supra*). Selon Houde (1995), le problème de l'accès au marché du travail est avant tout un problème de lien social. Les difficultés d'insertion peuvent être reliées étroitement aux modifications structurelles de l'économie et, plus particulièrement, au processus de tertiarisation qui met désormais en jeu des formes plus complexes de mobilisation des ressources relationnelles. Ainsi, les frontières séparant la sphère professionnelle et les statuts sociaux acquis par l'éducation, la culture, les liens familiaux ou politiques sont de moins en moins importantes. Dans ce contexte, la qualification sociale constitue un ensemble de compétences devenues essentielles. Cette dernière renvoie aux capacités d'insertion et à la flexibilité comportementale. Le renforcement du cercle vicieux de l'exclusion sociale et de l'exclusion économique constitue donc une conséquence de cette évolution. En somme, l'insertion professionnelle a pour corollaire l'intégration sociale

### 2.1.2. Le processus de parrainage ou l'impérative acquisition de qualification sociale

Le jeune à faible capital scolaire a besoin d'un parrain afin de préparer sa socialisation organisationnelle. Le parrain facilite la phase de transition à la vie adulte et au monde du travail. Ce passeur est donc généralement un adulte expérimenté.

Son rôle est de réduire les obstacles à la socialisation des jeunes. Il s'agit d'éviter les blocages issus des interactions entre le nouvel entrant et les membres de l'entreprise (Cf. *Supra*). Les parrains peuvent être des jeunes, ayant réussi leur intégration professionnelle, qui fort de leur expérience du monde du travail, sont capables d'identifier des opportunités d'emploi (Houde, 1995). Le passeur est généralement connu depuis quelques années par le jeune en voie d'insertion. La relation est entretenue de manière régulière. De façon générale, le passeur agit principalement pour favoriser l'intégration professionnelle selon deux niveaux d'intervention: la transmission de l'information et l'intégration directe. Selon Bernier (1986), les parrains sont des exemples. La relation de parrainage permet de mieux cerner les mécanismes et rouages de la société. L'absence de parrain rend donc la connaissance de soi et la construction de l'identité plus difficile. Cette absence de parrain reflète certainement un déficit de relations sociales. Le parrain doit amener le jeune à faible capital scolaire à devenir un acteur de sa socialisation.

### 2.1.3. L'échec scolaire et les illusions perdues

Les jeunes à faible capital scolaire ont des objectifs beaucoup plus modestes et s'inspirent des réussites des gens de leur entourage. Pour Gauthier (1994), les aspirations des jeunes correspondent largement à celles que leur propose la société en général et leur milieu d'origine en particulier. Parmi les entretiens menés un seul osera confier "*Quelque chose que j'aimerais faire, c'est créer ma propre entreprise, ne dépendre de personne, créer une entreprise de trois, quatre personnes...*". L'échec scolaire resserre dorénavant drastiquement l'ascension sociale. La majorité souhaite obtenir un emploi peu qualifié. Si l'on s'appuie sur les entretiens réalisés, la grande majorité des jeunes interrogés semblent déjà avoir fait le deuil de leurs illusions et de leurs rêves. Le cursus scolaire et les premières expériences professionnelles ont renforcé le sentiment d'exclusion. Selon Beaud et Pialoux (2003) la jeunesse issue des quartiers paupérisés par le chômage et la précarité est davantage soumise à l'échec scolaire et à l'exclusion. Beaucoup de jeunes reconnaissent leur absence d'efforts et de travail scolaire. Ils mesurent aujourd'hui les conséquences de ces errements et se sentent dans l'impossibilité d'intégrer les nouvelles attentes des entreprises.

## 2.2. Les malentendus et les incompréhensions réciproques

Les personnes interrogées considèrent souvent l'entreprise comme un univers hostile. La constitution d'un groupe est l'alternative choisie afin d'affronter cette hostilité. Ainsi, les signes d'appartenance à un quartier (tenues vestimentaires) sont des formes de protection. De son côté, l'entreprise se méfie d'une jeunesse potentiellement source de trouble et d'agitations. Les interactions entre l'entreprise et la jeunesse à faible capital scolaire sont donc souvent basées sur une méfiance réciproque alimentée par des stéréotypes, des clichés mais aussi de véritables incompatibilités. Les jeunes à faible capital scolaire éprouvent des difficultés à se conformer aux règles et aux codes en vigueur au sein de l'organisation. D'ailleurs, le

directeur de la mission locale de Castellane rapporte *“Ils se disent : je dois démarrer à 8 heures mais bon si je démarre à 8h15 ce n’est pas grave”*. Les normes sociétales classiques ne sont pas toujours respectées. *“Il y a une certaine culture qui se développe dans les quartiers ou le droit n’a pas la même signification que pour le citoyen lambda. Pour eux par exemple, conduire sans permis ce n’est pas grave, c’est même normal.”* Dans ces cas-là, comme le souligne le directeur de la mission locale, il faut passer par une phase de resocialisation pour permettre à ces jeunes de retrouver le chemin de l’entreprise *“On travaille aussi avec des entreprises d’insertion, car il faut aussi parfois passer un peu par un réapprentissage de la vie en société.”*

D’une certaine manière, les jeunes des cités, presque tous intérimaires, sont pris dans ce mouvement qui les dépasse. Ils ressentent à travers cette situation les effets systématiques d’une politique de discrimination dont ils seraient les premières victimes dans l’entreprise. *“On nous accepte pour un temps, mais on ne nous embauche pas”*. Les jeunes dénoncent également une mise à l’écart provoquant un sentiment d’isolement. *“Voilà moi je suis tolérant avec les autres, donc je ne vois pas pourquoi on ne le serait pas avec moi (...) la communication pour moi, elle n’était pas bonne, pour moi hein... parce que apparemment cela se passait bien entre eux”*. Il convient également de préciser que dans certaines organisations, les membres ne facilitent pas l’insertion des jeunes. *“Les mecs ne sont pas forcément avenants avec toi”*. Parfois, l’accueil au sein de l’organisation peut être hostile *“C’était un patron, comment dire... avec les maghrébins, il était pas comme avec les autres employés”*. Ce racisme est ressenti tout au long d’une carrière professionnelle (recrutement, perspectives de carrières, augmentations salariales...). Le racisme peut être le fait d’un seul individu, et dans ce cas le jeune à faible capital scolaire peut passer outre et parvenir à s’intégrer malgré ce comportement hostile. Malheureusement lorsque tout un groupe se comporte de la sorte, toute intégration s’avère très difficile. *“Je m’en suis pris plein la gueule pendant vraiment deux semaines, ils m’ont vraiment fait sentir que je n’étais pas d’ici...”*. Le jeune à faible capital scolaire se retrouve alors complètement isolé et même ses tentatives pour tisser des liens avec les membres de l’organisation se sont soldées par un échec. *“Ils étaient fermés sur eux-mêmes, aucune communication n’était possible, on ne m’adressait même pas la parole”*. Le directeur de la mission locale de Castellane confirme également que le contexte dans lequel évoluent les jeunes à faible capital scolaire n’est pas toujours propice à l’intégration *“C’est d’un côté, mais c’est de l’autre aussi, ils (les jeunes) entendent aussi des choses, et sûrement, ils se mettent des protections pour pas les voir, et pas les entendre, parce que dans le contexte dans lequel ils travaillent ; il peut aussi y avoir de la violence, ça arrive aussi.”*. Dans des conditions extrêmes comme celle-ci, l’intégration du jeune à faible capital scolaire apparaît comme extrêmement difficile.

### 2.2.1. La contestation et un besoin de reconnaissance

De manière synthétique, les jeunes à faible capital scolaire semblent se diviser en deux catégories. Les plus jeunes (18-21 ans) sont contestataires et virulents. En

revanche, les plus âgés (23-25 ans) prennent beaucoup plus de recul par rapport à leur situation et adoptent souvent une attitude fataliste et résignée. L'un des 18-21 ans affirme *“A l'entreprise « x » je n'ai pas aimé. Ils ne m'ont rien appris, je faisais le ménage et puis je devais remettre sans arrêt des produits dans les rayons. Ils prennent vraiment trop les gens pour des esclaves.”* Ils ont souvent l'impression de n'avoir aucunes considérations et responsabilités au sein de l'entreprise. *“En temps que stagiaire on nettoie entre parenthèses leurs petites merdes. Eux, ils s'en foutent (...) tu es de la main d'œuvre en plus”*. L'observation des jeunes à faible capital scolaire fait apparaître d'une part, de fortes différences entre les plus jeunes et les plus âgés ; et d'autre part, une distinction entre le comportement des filles et celui des garçons. Selon l'étude du CEREQ (2001), les filles s'insèrent généralement professionnellement plus vite que les garçons. Les filles sont plus sociales et moins violentes en situations d'injustice. Elles intériorisent et utilisent leur féminité comme un moyen de désamorcer les préjugés. A l'opposé, les garçons stigmatisés et disqualifiés socialement valorisent le culte de la virilité et appliquent une logique de bande. En ce sens, ils réagissent souvent très vivement contre le comportement des filles qui tentent de se détacher de l'étiquette de la cité afin d'échapper aux préjugés. Les plus jeunes n'acceptent pas le manque de respect. Ils réclament de l'équité. Les efforts fournis doivent être récompensés. Les 18-21 ans n'acceptent pas l'autorité et une relation déséquilibrée ou ils auraient l'impression d'être infantilisés *“Quand on me dit de nettoyer, sans dire s'il te plait ni merci, je n'accepte pas”*. L'absence de respect déclenche parfois des réponses agressives se traduisant par des confrontations verbales et/ou physiques (Beaud et Pialoux, 2003). Le directeur de la mission locale de Castellane confirme ce constat *“Ils (les jeunes à faible capital scolaire) ont vraiment des comportements d'écorchés vifs...”*. Les jeunes à faible capital scolaire dénoncent un manque de considération tout en indiquant un besoin de reconnaissance très apprécié.

### 2.2.2. Du fatalisme à la résignation

Parmi les jeunes à faible capital scolaire plus âgés (23-25 ans), beaucoup acceptent leur statut et le rôle de force de travail qui leur est attribué. “Y”, par exemple, 25 ans, titulaire d'un BEP maintenance, a accumulé les expériences dans la grande distribution en temps que manutentionnaire. Il accepte son métier avec fatalité. *“C'est un peu saoulant mais bon...”*. Progressivement, le monde du travail lui a fait perdre autant ses illusions que son agressivité *“Au début, cette situation de précarité m'énervait”*. Il accepte, résigné, les dures règles du monde de l'entreprise. *“Ils te font tout le temps oui on va te faire un CDI et ils te font un CDD, puis 2 CDD puis un troisième”* *“Ils font ce qu'ils veulent avec toi, tu es un pion...”*. Les injustices sont acceptées avec fatalisme et résignation. *“Il y a beaucoup d'accidents du travail, on te dit de conduire un Fenwick (...) tu es sensé avoir le permis pour conduire ça, mais si tu as un accident c'est pour ta pomme”* *“Au niveau du salaire aussi c'est démotivant ils te disent : on a pas d'argent et ils rénovent le magasin”*.

### 2.3. La réduction des facteurs de blocage : une solution pour l'entreprise face à une jeunesse à orienter

La méconnaissance du monde de l'entreprise alimente les craintes et provoque une attitude méfiante chez les jeunes à faible capital scolaire. En ce sens, la phase d'accueil en entreprise constitue une étape cruciale dans le processus de socialisation organisationnelle (Chappuis, 1994 ; Ashforth et Saks, 1996). Dans cette optique, la gestion des ressources humaines revêt un intérêt majeur. La définition et la mise en œuvre de mesures facilitant l'intégration des salariés constitue une démarche nécessaire afin d'accroître les performances. Cependant, cette démarche réclame une identification fine des profils des nouveaux recrutés. Dans le cas des jeunes à faible capital scolaire, certaines séries d'actions semblent constituer les axes de la socialisation organisationnelle.

#### 2.3.1. La réduction de la méconnaissance du monde de l'entreprise

La majorité des jeunes à faible capital scolaire a une image fallacieuse de l'entreprise. D'ailleurs, le directeur de la mission locale de Castellane affirme que *“Les jeunes surtout en bas niveau de qualification ont une vision un peu déformé de l'entreprise...”*. L'analyse détaillée des entretiens renforce ce constat. *“C'était tout nouveau, on savait pas comment on allait se familiariser avec le technicien, on ne savait pas trop quoi toucher (...), j'étais avec un collègue à moi et on était en retrait...”*. Les répondants révèlent également l'importance du premier soutien indispensable à leur adaptation. *“J'étais toujours accompagné par quelqu'un qui m'a montré le déroulement du métier, qu'est-ce qu'il fallait faire et tout, et au bout de trois quatre jours, j'ai commencé à connaître, et à me débrouiller tout seul et apprendre vraiment de moi-même”*.

#### 2.3.2. La présentation, la valorisation, les explications, les attributions afin de motiver et insérer

La première étape de l'intégration d'une nouvelle recrue au sein d'une organisation est avant tout la présentation du nouveau membre à ses collaborateurs. Cette étape indispensable constitue un acte de communication facilitant l'insertion des individus. Cependant dans la majorité des cas, concernant les jeunes à faible capital scolaire, on constate une présentation informelle ou une absence totale de cette dernière. *“Je suis arrivé le premier jour... il m'a juste expliqué, il ne m'a pas montré, il m'a juste expliqué comment on faisait théoriquement, mais il ne m'a pas présenté les gens...”*. La définition de missions précises et claires facilite l'insertion des nouvelles recrues. Les propos recueillis accentuent cette réalité. *“J'ai toujours été bien intégré, on a toujours fait en sorte que mon travail soit bien clair”*. *“Je me suis senti bien dans mon travail parce que les gens expliquaient beaucoup.”* A l'inverse, lorsque ces jeunes sont totalement livrés à eux-mêmes, ils se plaignent *“Cela s'est mal passé parce que le patron ne montrait rien, il ne disait rien, il fallait que je me démerde seule”*. Dans près de la moitié des cas, les fonctions proposées aux jeunes à faible capital scolaire sont peu ou pas assez définies et les frontières de la fonction parfois floues. A cet égard,

les jeunes à faible capital scolaire demandent une assistance afin de les former convenablement aux exigences réclamées par l'entreprise. *"Je ne demande pas qu'il y ait quelqu'un derrière nous pendant trois jours mais qu'on soit un peu plus aidé au début, parce que (...) Ils pourraient mettre en place des mesures efficaces facilement (...) l'après-midi par exemple, rester une heure avec un employé et il te montre comment on fait (...) une petite heure ça suffirait. Je pense que ça te mettrait en confiance et ça éviterait d'emmerder les autres..."*. Cette absence de formation provoque de nombreuses répercussions néfastes notamment en ce qui concerne le niveau de qualité des tâches effectuées.

### 2.3.3. La reconsidération de la dimension sociale à travers la réciprocité dans les efforts et l'encadrement

La difficulté des conditions de travail constitue une thématique récurrente dans les entretiens réalisés. De nombreuses personnes sont surprises par les efforts exigés par les tâches qu'ils réalisent. *"C'était plus dur que je ne l'imaginai, mentalement pas physiquement, c'est toujours la routine, c'est toujours les mêmes faits et gestes (...) c'est pesant"*. *"Le travail consistait à vider des grands poulaillers. C'était tellement énorme qu'avec l'illusion optique tu avais l'impression que les deux rangés se touchaient. On se faisait déchiqueter les bras. Heureusement, on avait des pulls, mais ils étaient en lambeaux. Ouais, ouais, c'était vraiment l'horreur..."*. Les conditions de travail ne semblent pas constituer l'unique difficulté rapportée par les jeunes à faible capital scolaire. A travers les entretiens, ces derniers déplorent surtout la médiocrité du climat social. *"Les conditions de travail, ce n'est pas le pire, il y a la mauvaise ambiance..."*. Les résultats de l'étude menée par El Houat et Pane (2004) confirment ce constat. La majorité des jeunes à faible capital scolaire apprécie le fait d'évoluer au sein d'un groupe régi par le respect mutuel. Ce dernier facilite la progression au sein de l'entreprise. A l'inverse, une mauvaise ambiance de travail est synonyme de blocages *"Les techniciens n'étaient pas solidaires et c'était pas agréable..."*. Autre élément cité régulièrement : la pression ressentie au travail. *"On en demande toujours trop"* *"Fallait avoir un rendement et il fallait prendre deux poules par main, par les pattes, mais il fallait rendement, rendement, rendement"*. Une grande majorité des personnes interrogées regrettent également le peu ou l'absence d'écoute et de communication avec leur hiérarchique supérieur. *"En gros tu fermes ta bouche et tu travaillais et voilà"*. Cette absence de communication est préjudiciable car elle favorise la mise à l'écart et l'isolement. Elle ne fait qu'entretenir les clichés et alimente l'élaboration d'un système parallèle basé sur des valeurs propres. La primauté de l'aspect économique ne doit pas se faire au détriment de la dimension sociale. Les jeunes ont un réel besoin d'encadrement. L'importance de l'investissement personnel dans le processus d'intégration est cruciale. *"Si tu fais des efforts et que tu en veux, y a pas de problèmes"*. La plupart des jeunes font généralement preuve de motivation. Ils sont désireux d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. La plupart font également preuve d'une grande capacité d'intégration et de solidarité mentale. *"Je me suis adapté assez rapidement, je suivais la vague, j'allais pas au conflit. Après le comportement des gens,*

*je m'en foutais, j'étais là pour travailler pas pour me prendre la tête*” “*Il faut pas y faire attention (...) On a toujours tort donc il faut se taire pour apprendre*”. Selon Schein (1978), un des aspects les plus difficile de la socialisation pour le nouvel entrant est d'accepter que les décisions ne soient pas prises de manière rationnelle. Or, dans le cas des jeunes à faible capital scolaire, les décisions injustes ou irrationnelles sont souvent très mal acceptées. Cette frustration est augmentée par le manque de considération dont ils se sentent victimes. Les efforts fournis ne sont pas récompensés. Cette absence de réciprocité entrave la socialisation organisationnelle. Pour ces jeunes, souvent en manque de repères, le besoin de se sentir reconnu, valorisé et soutenu est extrêmement grand. L'intérêt est d'avoir un appui dans l'entreprise. Ce soutien sécurise et favorise l'épanouissement personnel (Chappuis, 1994).

### Conclusion

Cet article a pour objectif de mieux cerner le comportement et les attitudes des jeunes à faible capital scolaire afin d'établir les principaux mécanismes et rouages sous-jacents le processus de socialisation organisationnelle. Le principal obstacle rencontré par ces jeunes lorsqu'ils pénètrent dans une organisation est la soumission à l'autorité hiérarchique et aux règles qui régissent l'entreprise. Les jeunes ne refusent pas l'autorité mais l'autoritarisme c'est à dire le respect de l'autorité par principe. En revanche, l'autorité qui repose sur une forme de légitimité (compétence, prestige, charisme...) est acceptée et respectée (Hamoumou, 2005). Il semble que la diminution des malentendus et des incompréhensions réciproques soit indispensable à l'insertion de cette population au sein des entreprises. La reconnaissance par la valorisation permet de réduire les blocages. L'entreprise doit reconnaître et respecter l'identité de chacun dans sa diversité pour accroître ses performances en bénéficiant des apports de salariés différents. Afin de compléter notre étude et d'obtenir une vision comparative du phénomène, il convient de recueillir les témoignages des managers et des autres salariés au sein des entreprises. Leurs visions et leurs représentations des jeunes permettront de cerner avec plus de précision les mécanismes du processus de socialisation et d'intégration des jeunes à faible capital scolaire.

### Bibliographie

- C. Achin, C. Méda et M. Wierink (2005), “Mixité professionnelle et performance des entreprises: le levier de l'égalité”, *Document d'étude de la DARES*, n° 91.
- F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, J.P. Gruère, N. Raulet-Croset et C. Roland-Lévy (2003), *Comportements humains et management*, Pearson Education France.

- S.J. Ashford et J.S. Black (1996), "Proactivity During organizational Entry: The Role of Desire for Control.", *Journal of applied psychology* 81: 199-214
- S.J. Ashford et L.L. Cummings (1983), "Feedback as an individual resource: Personal Strategies of Creating Information.", *Organizational behavior and human performance*.
- B.E. Ashforth et A.M. Saks (1996), "Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", *Academy of management journal*, 1996, Vol.39, No.1, 149- 178.
- L. Bardin (1993), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF
- S. Beaud et M. Pialoux (2003), *Violences urbaines, violence sociale, Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Paris, Fayard
- E. Bellard (2005), "La diversité, une pratique à l'affût des entreprises", *HR Today*.
- L. Bernier (1986), "Tant qu'ils choisiront de vieillir... Point de vue sur les aspirations des jeunes", in : F. Dumond, *Une société des jeunes ?*, Québec, IQRC, pp. 29-44.
- G.T. Chao, A.M. O'Leary-Kelly, S.Wolf, H.J.Klein et P.D. Gardner (1994), "Organizational Socialization : Its content and consequences.", *Journal of Applied Psychology* 79 : 730-743.
- R. Chappuis (1994), *Les relations humaines – La relation à soi et aux autres*, Editions Vigot, Paris
- J.A. Chatman (1991), "Matching People and Organizations : Selction and Socialization in Public accounting firms." *Administrative Science Quaterly* 36:459-484.
- T. Cox (1993), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, Berret-Koehler
- E. Durkheim (1893), *De la division du travail social*, PUF
- P.C. Earley et E. Mosakowski (2000), "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning", *Academy of Management Journal*, 43: 26-49.
- Z. El Houat et C. Pane (2004), *Les écoles de la deuxième chance. Quelques vécus de jeunes au sein de ces dispositifs*, mémoire réalisé dans le cadre de la formation de Conseiller d'Orientation-Psychologue à l'INETOP / CNAM de Paris sous la direction de Serge Blanchard et Jean-Claude Sontag, chercheurs à l'INETOP / CNAM.
- C. Fabre (2004), "Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion", *Cahiers du LIRHE*.
- J. Ferrier (2001), "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal*, 44: 858-877.
- C.D. Fisher (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Review", *Research in personnel and human resources management*, Vol.4,101-145.
- M. Gauthier (1994), *Une société sans les jeunes ?*, Québec, IQRC

## La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire

- A.N. Gosselin (1992), “Valoriser et gérer la diversification de la main d’œuvre”, *Gestion*, vol. 17, no 2, p. 49-57.
- M. Hamoumou (2005), “Diversité et ressources humaines : l’entreprise face à l’intégration des jeunes”, *1<sup>ères</sup> rencontres internationales sur la diversité*, Corte, 6-7-8 octobre.
- M.A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu et R. Kochhar (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective.”, *Academy of Management Journal*, 44: 13-28.
- R. Houde (1995), *Des mentors pour la relève*, Méridien.
- J. Jabes (1992), “Changement et développement organisationnel”, in : *Management - aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental.
- G.R. Jones (1986), “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations”, *Academy of management journal*, Vol.29, No.2, 262-279.
- B. Jovanovic (1978), “Job matching and the Theory of Turnover.”, *Journal of Political Economy*, 87-5, Part 1
- C. Kluckhohn (1954), “Culture and behaviour.”, in G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 921-976). Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- D. Lacaze (2000), “Comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d’intégration des employés dans deux sociétés de service”, *WP n° 571*, IAE Aix en provence.
- S. Landrieux-Kartochian (2004), “Des femmes à la performance : une revue de la littérature” *Document d’étude de la DARES*, n°83.
- R.A. Levine (1982), *Culture, Behaviour and Personality*, New York, Aldine.
- J. Mortimer et J. Lorence (1979), “Work experience and occupational value socialization.”, *American Journal of Sociology*, 84, 1361-1385.
- C. O’Reilly (1983), “Corporations, cults and organizational culture : Lessons From Silicon Valley firms”. *Paper presented at the 42nd meeting of the Academy of Management*, Dallas, Texas.
- C. Ostroff et S. Kozlowski (1992), “Organizational Socialization as a learning process : the role of information acquisition”, *Personnel psychology* 45:849-874
- A. Panaccio et M.F. Waxin (2004), “Le recrutement et la sélection des membres des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles dans les entreprises québécoises”, *Annales de l’AGRH 2003* p 2369-2389.
- J.M. Peretti (2005), *Tous reconnus*, Editions d’organisation.
- J. Piaget (1947), *La psychologie de l’intelligence*, Paris, Colin.
- E.H. Schein (1978), “Career dynamics: matching individual and organizational needs”, *Addison-Wesley publishing company chapter 9* p 112-123.
- E.H. Schein (1968), “Organizational Socialization and The Profession of Management”, *Industrial Management Review*, 9, 1-16.

- B. Schneider (1987), "The People Make the Place", *Personnal Psychology* 40 :437-453.
- H. Tajfel et J. Turner (1985), "The social identity of intergroup behavior", in: S.Worchel et W. Austin (Eds.), *Psychology and intergroup relations*: 7-24: Chicago: Nelson-Hall.
- J. Van Maanen et E.H. Schein (1979), "Toward A Theory of Organizational Socialization", *Research In Organizational Behavior*, vol.1, 209-264.
- F. Wacheux. (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.