

L'intégration des jeunes cadres dans l'entreprise

The integration of young executives in the company

MTIBAA Nizar

Enseignant chercheur

Université de Sfax, Tunisie.

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire : Gouvernance, Finance et comptabilité.

BOUDABBOUS Sami

Professeur de l'université

Université de Sfax, Tunisie.

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire : Gouvernance, Finance et comptabilité.

Date de soumission : 23/02/2023

Date d'acceptation : 02/04/2023

Pour citer cet article :

MTIBAA N. & BOUDABBOUS S. (2023) «L'intégration des jeunes cadres dans l'entreprise », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 4» pp : 62 – 87

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7801601>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette recherche a pour objectif de tenter de déterminer quelles sont les attentes des dirigeants d'entreprise vis-à-vis des jeunes diplômés et les pratiques d'intégration qui sont déployées.

En nous basant sur une enquête au moyen d'entretiens soumis à un échantillon de 20 managers (chefs de service, chefs d'unité, chefs de section, etc.) opérant dans des entreprises de différents secteurs d'activité en Tunisie, nous sommes parvenus aux résultats selon lesquels ceux-ci recherchent chez les jeunes qu'ils engagent les qualités suivantes : compétence, esprit de recherche, travail en groupe, intelligence sociale, etc. .

Mots clés : Intégration ; jeunes cadres ; entreprise ; analyse des données ; GRH

Abstract

The objective of this research is to try to determine what are the expectations of business leaders vis-à-vis young graduates and the integration practices that are deployed.

Based on a survey through interviews given to a sample of 20 managers (head of department, head of unit, head of section, etc.) operating in companies of different sectors in Tunisia, we have reached the results that they are looking for the following qualities in the young people they hire: competence, spirit of research, group work, social intelligence, etc. .

Keywords: Integration; young executives; company; data analysis; HRM

Introduction

Engager des cadres efficaces et les intégrer dans l'entreprise constituent un problème qui ne cesse de préoccuper les dirigeants d'entreprises et les psychologues industriels chargés d'y apporter une solution adéquate. De nombreuses recherches ont porté sur la sélection, la formation et le perfectionnement des cadres (Rim et Nsagaryna, 2019).

Le sujet sur l'intégration de nouveaux employés a fait l'objet de quelques travaux de recherche ; citons, par exemple, celui de Duvoux et Vezinat (2022) dans lequel il a été démontré que la principale passion qui obligeait les entreprises à pratiquer l'intégration était la productivité des nouveaux embauchés. Les entreprises consacrent d'importantes ressources au recrutement des personnes qu'il leur faut pour satisfaire leurs besoins en ressources humaines. Les entreprises les plus performantes adoptent, par conséquent, un ensemble de stratégies, techniques et technologies qui viennent compléter les initiatives d'intégration réussies et permettent de conforter le nouvel employé dans sa décision d'entrer dans l'entreprise (Bernard et al ; 2020).

Cette recherche s'articule autour de la question de savoir quelles sont les attentes des dirigeants d'entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés en vue de leur intégration ?

L'objectif de cette étude, c'est d'essayer de chercher les stratégies et les pratiques adoptées par les managers et qui sont à l'origine de l'intégration des jeunes diplômés.

Pour répondre à ce questionnement, nous allons présenter tout d'abord une incursion dans la littérature relative à l'intégration organisationnelle des jeunes diplômés. La deuxième partie de l'article précise l'origine des informations recueillies et décrit la méthodologie mise en œuvre.

Les résultats sont discutés dans une troisième partie. Enfin nous synthétisons nos résultats et concluons.

1. L'intégration professionnelle des jeunes : Revue de la littérature

L'intégration dans l'entreprise des jeunes diplômés est une période de transition entre la formation initiale et le début d'une vie professionnelle au sein d'une organisation. Les premiers mois constituent, pour les jeunes diplômés comme pour les organisations qui les recrutent, une période importante de « rencontre » pendant laquelle va se jouer la réussite ou l'échec du recrutement (Nisha et Rajasekaran, 2018).

De nombreux termes existent pour qualifier cette période d'intégration dans l'entreprise, mais sont tous entachés de connotations spécifiques.

Par exemple, les travaux de Corréa et al ; (2022) parlent du processus de « socialisation organisationnelle », qu'ils considèrent comme un processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assurer un rôle organisationnel.

Son importance est particulièrement évidente lors du franchissement par l'individu d'une « barrière organisationnelle ».

Les auteurs distinguent trois types de « barrière », dont le franchissement génère un processus de socialisation organisationnelle.

- La barrière hiérarchique, qui délimite les différences verticales de positions dans l'organisation.
- La barrière fonctionnelle, qui reflète la division des tâches dans l'organisation, comme par exemple la séparation entre différents départements (commercial, financier, etc.). Il s'agit d'une délimitation horizontale des positions dans l'organisation.
- La barrière inclusive, qui représente une « frontière organisationnelle », et dont le franchissement marque l'appartenance d'un individu à l'organisation.

Selon l'optique de Corréa et al ; (2022), la socialisation organisationnelle est un processus continu, car l'individu peut être amené à franchir ces « barrières » tout au long de sa carrière. Cependant, notre recherche est consacrée à l'intégration dans l'entreprise des jeunes diplômés, et se limitera donc au franchissement d'une « barrière inclusive », qui marque la transition entre la vie étudiante et la vie professionnelle.

L'approche de Corréa et al ; (2022) n'est évoquée ici qu'à titre d'exemple, et n'illustre aucunement l'orientation de notre recherche, qui ne porte pas sur le processus d'intégration en tant que tel.

De même, les termes utilisés en français pour caractériser cette période d'intégration sont nombreux, mais sont tous entachés de connotations spécifiques qui les éloignent de nos préoccupations de recherche :

- La socialisation : ce concept très large dépasse le cadre d'une problématique d'entreprise. Ainsi, on trouve des travaux de recherche sur la socialisation de l'enfant,

la socialisation politique, culturelle, communautaire, professionnelle, etc (Jeandeau, 2019).

- L'inclusion se définit plutôt par opposition à l'exclusion, deux termes qui signifient l'appartenance ou non d'un individu à un système.
- L'assimilation consiste à incorporer les choses et les personnes externes aux structures déjà construites, alors que l'accommodation est un réajustement des structures en fonction de transformations extérieures, de changements externes.
- De même, les recherches sur l'insertion professionnelle sont menées dans une perspective plus sociologique que gestionnaire, et s'intéressent typiquement au devenir des jeunes diplômés en fonction de leur qualification, des variables démographiques, etc (Smart et Klein, 2020).
- L'« intégration » se réfère plus spécifiquement aux relations interindividuelles, aux rapports entre un individu et un groupe, une communauté, etc.

Comme tout processus d'intégration sociale suppose un individu, un groupe et des attentes respectives et réciproques entre les deux parties, il fallait recueillir à la fois le point de vue de jeunes cadres en fonction depuis relativement peu de temps et le point de vue des responsables chargés de les intégrer dans l'entreprise. C'est ce deuxième point de vue qui a retenu notre attention, le premier ayant fait l'objet d'une autre recherche (Boudabbous et Maâlej, 2011).

Le présent travail a donc pour but de tenter de déterminer quelles sont les attentes des dirigeants d'entreprise à l'endroit des jeunes cadres qu'ils engagent, en l'occurrence des ingénieurs, et de leur faire préciser comment ils perçoivent les phénomènes psychologiques relatifs à l'intégration de ces cadres dans leur entreprise.

Notre recherche adopte un angle gestionnaire, et prolonge les travaux de Gestion des Ressources Humaines consacrés au recrutement, en posant la question de la réussite ou de l'échec de l'intégration dans l'entreprise. En effet, cette période d'intégration est fondamentale en raison de ses conséquences tant au niveau individuel qu'organisationnel. Comme le souligne Dosé et al ; (2019), le succès de l'organisation devient de plus en plus dépendant de l'implication de ses membres plutôt que des systèmes de contrôle traditionnels. Une mauvaise gestion du personnel nouvellement recruté a des conséquences directes sur les performances des entreprises.

Cet angle de recherche, qui correspond aux préoccupations des gestionnaires des ressources humaines, a été essentiellement développé d'abord aux Etats-Unis dans les années 1970, ensuite en France en 1990 et a suscité l'intérêt de la recherche en Tunisie depuis les années 2000.

C'est ainsi que la plupart des manuels de G.R.H. consacrent une large part au recrutement et à la description de son processus, mais ne mentionnent que très brièvement la période post-recrutement, pendant laquelle l'individu recruté va entrer et s'intégrer dans un système organisationnel (Chowdhury et al ; 2022).

2. Méthodologie de recherche

2.1 Echantillon

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude énoncé ci-dessus, nous avons constitué un échantillon de 20 dirigeants d'entreprises tunisiennes auxquels nous avons soumis des interviews non-directives d'inspiration rogérienne. Cet échantillon est sélectionné et reparté selon deux critères :

- *Le grade hiérarchique*

Cette variable comprend deux dimensions, à savoir : chef de service (s) et chef d'unité (u). Etant donné que le chef d'entreprise est trop haut placé pour avoir une vue directe sur le problème qui nous occupe, toutes ses informations à ce sujet lui venant par la voie hiérarchique, il fallait, pour obtenir des renseignements valables, descendre dans l'échelle hiérarchique et choisir des personnes entrant en contact direct et quotidien avec les jeunes cadres. C'est ainsi que nous avons interrogé des chefs de service et des chefs d'unité, étant entendu qu'un service comprend plusieurs unités.

- *L'activité exercée par le groupe de travail dirigé*

Cette seconde variable comporte également deux dimensions : la production (P) et la recherche (R). Ces deux grandes activités de l'entreprise sont celles qui emploient le plus d'ingénieurs. Il était donc indispensable d'interviewer des responsables de ces deux secteurs.

Les entreprises visitées, au nombre de sept, se répartissent de la manière suivante en fonction de leur domaine d'activité : papeterie (entreprise A) ; raffinerie et traitement du pétrole (entreprise B, C et D), étude et construction de matériel électrique (entreprise E, F et G).

Le tableau 1 donne la répartition des vingt sujets en fonction des variables prises en considération. Les chiffres indiquent l'ordre dans lequel les interviews ont été effectuées dans chaque entreprise.

Tableau 1. Répartition des dirigeants interviewés en fonction des variables d'échantillonnage

Variables	Recherche	Production
Unité	B1 – B3 – E2	C2 – E1
	E4 – E5 – F1	F2 – F3
Service	B2 – C1	A1 – D1 – D2
	E3 – E6	G1 – G2 – G3

Sources : Auteurs

Enfin, il reste à préciser de quels jeunes cadres les dirigeants allaient parler. Pour cela, il était nécessaire de déterminer des critères définissant les caractéristiques du groupe des jeunes universitaires qui feraient l'objet de nos entretiens. Ces différents critères sont les suivants :

- Être de sexe masculin,
- Être porteur d'un diplôme d'ingénieur civil, de licencié ou de docteur en sciences,
- Être engagé dans l'entreprise depuis une période allant de un à six ans.

2.2 La méthode d'investigation

L'interview d'inspiration non-directive présente l'avantage de permettre au sujet d'exprimer librement et complètement ses opinions et ses attitudes concernant l'objet de la recherche ainsi que les faits et les motivations qui en constituent le contexte (Moysson et al ; 2018).

Pour cela, il convient de diriger au minimum le cours de l'entretien, de laisser le sujet aborder et élargir le thème de discussion proposé comme il l'entend, de ne jamais discuter une opinion émise, de poser des questions neutres dépourvues de toute forme de suggestion, enfin, d'être seulement pour le sujet un écouteur bienveillant (voir annexe1 , tableau 2).

Il faut donc que l'interviewer dispose d'une série de questions assez générales, présentées au sujet sous forme de thèmes d'entretien. Si l'interviewé aborde spontanément un thème prévu dans le questionnaire, il n'est plus nécessaire d'y revenir par la suite.

Dans le but d'éviter toute distorsion dans la communication, il est indispensable de poser des questions dans les termes mêmes qui sont familiers au sujet (Mamun, et al, 2018 ; Hall et al ; 2019).

Une transcription fidèle des interviews a pu être obtenue grâce à l'utilisation de l'enregistrement sur bandes magnétiques.

2.3 Dépouillement des interviews

Ce qui intéresse la recherche dans les interviews, c'est le contenu même de la communication. Il s'agit de répondre, par l'analyse de contenu, à la question : « Qu'est-ce qui est dit ? » Ce point de vue nous renseignera sur les idées, les arguments, les informations données, de même que sur les attitudes et les opinions de chaque sujet (Boudarbat et Leslyne, 2018).

Pour procéder à l'analyse du matériel verbal recueilli, il fallait d'abord définir les unités et les catégories permettant la codification de multiples informations contenues dans les vingt interviews.

2.3.1. Les Unités

La première unité à déterminer est celle qui permettra de diviser chaque interview en parties comparables. Ayant travaillé à l'aide d'un questionnaire à réponses libres, il est naturel de prendre chacun des thèmes induits pour unité de division.

Comme de l'ensemble du questionnaire se dégagent dix thèmes distincts, chaque interview sera divisée en dix unités.

Tableau 2. Les thèmes induits

I. Recrutement	VI. Rôle du jeune ingénieur
II. Mise au travail	VII. Jeune ingénieur-type
III. Collègues	VIII. Lacunes dans la formation
IV. Subalternes	IX. Perfectionnement
V. Supérieurs	X. Satisfaction

Sources : Auteurs

La seconde unité à préciser est celle par laquelle on procédera à la quantification et à l'analyse statistique des données. Cette unité est représentée ici, soit par les sujets composant l'échantillon ($n=20$), soit par les thèmes induits ($n=10$).

2.3.2 Les catégories

La nature, le nombre et la longueur des catégories en fonction desquelles sera dépouillée chaque interview dépendent du but de la recherche et de la perception subjective que le codeur a du problème. C'est pourquoi on s'est efforcé de dégager du matériel verbal étudié les thèmes qui paraissent les plus significatifs et les plus susceptibles de répondre aux objectifs de l'enquête.

Le schéma des catégories (Tableau 3) a été construit à partir des thèmes induits et après lecture répétée des vingt interviews. La plupart des catégories se retrouvent dans les théories psychosociales du leadership et de la dynamique de groupe.

Tableau 3. Les catégories

A. Les attentes des dirigeants :	
Aptitudes.....	compétence
.....	sens pratique
.....	esprit de recherche
.....	sens des affaires
.....	culture générale
Traits de personnalité.....	Initiative
.....	Coopération
.....	dynamisme
.....	ambition
.....	intelligence sociale
Rôles	innover
.....	diriger
B. L'intégration du jeune cadre :	
Attitudes du groupe de travail	agression
.....	acceptation
.....	Indifférence
Attitudes du jeune cadre	Dominance
.....	Conformisme
.....	Isolement
Relations interpersonnelles	Formelles
.....	Informelles

Sources : Auteurs

Enfin, il faut encore préciser les indices qui permettront la reconnaissance de chaque catégorie dans le contexte verbal de chaque interview. Pour cela, nous avons rassemblé dans un même tableau (tableau 4) les définitions des catégories, ainsi que les règles et les synonymes caractérisant chacune d'elles (voir annexe 2).

Connaissant les unités de division et les catégories, il est possible de procéder à l'analyse de chaque interview. Pour cela, il suffit de construire une matrice ou un tableau à double entrée, ayant, en abscisse, les vingt catégories et, en ordonnée, les dix unités de division ou thèmes induits. Dès lors, on code une catégorie chaque fois qu'elle apparaît dans une unité de division.

À la fin de ce travail, le chiffre indiqué dans chaque cellule de la matrice représente la fréquence totale d'occurrence de la catégorie considérée dans l'unité correspondante.

Tableau 4. Exemple de matrice de dépouillement

Un/cat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	T
I	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	10
II	1	0	1	0	0	3	4	4	0	0	4	3	0	0	0	0	1	0	1	0	22
III	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	1	0	0	1	2	5	16
IV	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5	0	9	3	0	0	0	0	1	1	0	21
V	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	2	0	0	0	1	5	3	16
VI	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	4	2	0	0	0	0	0	2	0	0	12
VII	3	0	0	0	0	1	2	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	15
VIII	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
IX	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
X	4	5	4	0	1	5	1	1	0	0	1	1	0	2	0	0	0	1	0	0	26
T	14	5	6	0	1	13	9	6	2	19	9	15	3	8	1	0	1	6	11	13	142

Sources : Auteurs

Voici, à titre d'exemple, la matrice des données brutes découlant de l'interview n° B3/dR (lire : troisième interview réalisée dans l'entreprise B ; chef d'unité travaillant en recherche).

3. Analyse des données

Ce travail de codage est répété pour chacune des vingt interviews. À partir des vingt matrices ainsi obtenues, deux types d'analyse des données sont possibles.

Le premier consiste à rassembler en un seul tableau les fréquences totales d'occurrence des vingt catégories en fonction des sujets (Tableau 5). Le second type d'analyse revient à totaliser les fréquences brutes d'apparition de chaque catégorie, pour les vingt sujets en fonction des unités de division ou thèmes induits (Tableau 6).

3.1. Analyse des données en fonction des sujets

Cette première façon de traiter les données relève d'une analyse quantitative ou fréquentielle, la haute fréquence d'occurrence d'un thème étant significative de son importance pour le sujet. Le tableau 5 nous donne les fréquences brutes d'apparition de chaque catégorie pour chaque sujet.

On sait que l'analyse fréquentielle révèle l'intérêt que chaque thème revêt pour la source. Ainsi, si la catégorie x a une fréquence d'occurrence supérieure à celle d'une autre catégorie y, on peut en déduire que x a plus d'importance pour le sujet que y. Cependant, travaillant à l'aide

d'un échantillon de vingt sujets, il reste à vérifier si la différence entre les deux fréquences d'occurrence est statistiquement significative.

Tableau 5. Répartition des fréquences brutes d'occurrence des catégories en fonction des vingt sujets

Un/c	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	T
A 1	7	6	3	0	0	1	5	1	0	14	2	2	11	11	2	2	3	2	1	1	74
B 1	12	0	3	0	1	2	7	2	2	10	5	9	5	6	1	1	3	2	1	1	73
B 2	13	7	15	2	1	7	9	3	2	9	2	15	12	17	3	4	4	4	8	13	150
B 3	14	5	6	0	1	13	9	6	2	19	9	15	3	8	1	0	1	6	11	13	142
C 1	5	0	6	0	1	4	13	7	6	7	0	4	7	9	2	8	0	2	6	6	93
C 2	7	5	2	11	0	4	7	2	6	4	0	6	3	13	0	4	1	1	5	16	97
D 1	9	3	3	6	7	0	17	1	2	7	1	7	3	13	2	1	3	1	7	3	96
D 2	4	13	3	1	4	0	10	5	6	7	0	4	2	7	6	0	3	3	5	5	88
E 1	7	5	2	3	4	4	4	3	4	4	0	0	2	9	3	2	4	1	2	1	64
E 2	19	26	17	15	9	12	20	11	8	37	7	11	18	15	5	17	18	7	9	5	286
E 3	16	6	5	3	5	3	12	5	3	20	2	7	5	16	0	11	5	1	5	8	138
E 4	8	13	10	13	0	13	6	6	4	3	0	4	8	3	6	3	4	5	3	1	113
E 5	13	14	2	5	7	2	14	9	18	13	3	1	5	18	1	9	9	1	7	6	157
E 6	12	8	1	0	3	0	2	2	5	7	0	0	2	8	1	2	8	0	3	2	66
F 1	32	9	19	3	5	6	13	5	6	32	4	6	1	13	4	3	3	3	18	9	194
F 2	28	41	15	11	3	3	7	18	9	39	23	11	21	25	10	15	19	7	18	10	333
F 3	14	16	20	1	2	0	14	2	2	3	8	11	0	10	0	4	5	2	5	2	121
G 1	13	12	8	13	4	1	1	3	6	3	3	5	10	7	2	2	5	4	3	1	106
G 2	9	16	10	2	0	2	7	7	5	1	3	11	5	13	1	3	4	1	4	4	108
G 3	28	9	6	9	14	2	13	6	13	10	7	16	19	25	6	15	9	2	10	5	224
T	270	214	156	98	71	79	190	104	109	249	79	145	142	246	56	106	111	55	131	112	2723
%	9,92	7,86	5,73	3,59	2,61	2,91	6,98	3,82	4,00	9,14	2,91	5,32	5,22	9,03	2,06	3,89	4,07	2,02	4,81	4,11	100,00

Sources : Auteurs

Si elle l'est, on peut affirmer que la catégorie x a plus d'importance, dans l'esprit des vingt sujets, que la catégorie y. Par contre, si la différence n'est pas significative, on ne peut rien inférer.

Ainsi, c'est la catégorie 1 (compétence) qui apparaît avec la plus haute fréquence d'occurrence ($f = 270$, soit 9,92% du total des fréquences brutes). Elle est suivie de la catégorie 10 (intelligence sociale) avec une fréquence d'occurrence de 249 (9,14%), la différence entre les deux fréquences n'étant pas significative. Viennent ensuite les catégories 2 (sens pratique : 7,86%), 7 (coopération : 6,98%) et 3 (esprit de recherche : 5,73%). Les fréquences d'occurrence de ces cinq catégories, exprimées en pourcentages, sont toutes supérieures à la fréquence attendue en vertu du hasard, toutes les catégories étant alors considérées comme équivalentes. De plus, de ces cinq catégories, seuls les thèmes 1 et 3 diffèrent entre eux significativement ($t = 3,80$ significatif à un niveau de signification de .01).

En ce qui concerne les autres catégories exprimant des qualités intellectuelles ou des traits de personnalité, on constate que les catégories 6 et 7 diffèrent significativement ($t = 4,17$ à .01), de même que les thèmes 7 et 9 ($t = 3,24$ à .01).

Si on compare le total des fréquences brutes d'apparition des catégories exprimant des aptitudes ($f = 809$) et celui des catégories définissant des traits de personnalité ($f = 731$), on constate que les dirigeants accordent plus d'importance aux premières, mais non de manière significative ($X^2 = 0,008$).

Des catégories 11 (innover) et 12 (diriger), exprimant les rôles que les dirigeants attribuent aux jeunes cadres, c'est la catégorie 12 qui détient la plus haute fréquence d'occurrence ($f = 145$, soit 5,32%). La différence entre les deux thèmes est, de plus, significative ($t = 2,94$ à .01).

Quant aux attitudes du groupe à l'endroit du nouvel arrivant, c'est la catégorie 14 (acceptation) qui apparaît avec la plus haute fréquence ($f = 246$, soit 9,03%). Elle est suivie de la catégorie 13 (agression, 5,22%), la différence entre ces deux thèmes étant significative ($t = 4,52$ à .01). Par contre, les catégories 16 (dominance, 3,89%) et 17 (conformisme, 4,07%) ne diffèrent pas significativement entre elles, mais bien par rapport à la catégorie 18 (isolement, 2,02%) à un niveau de signification de .05 ($t = 2,55$ et 2,85). D'autre part, il semble que les dirigeants parlent plus souvent des attitudes du groupe ($f = 444$) que des attitudes du jeune cadre ($f = 272$), il n'y a toutefois guère de différence significative entre les deux fréquences totales partielles ($X^2 = 0,39$).

Enfin, les catégories 19 (relations formelles, 4,81%) et 20 (relations informelles, 4,11%) ne diffèrent pas non plus significativement.

3.2 Analyse des données en fonction des thèmes induits

Cette seconde manière de manipuler les données relève davantage d'une analyse qualitative. On n'y tient compte que du fait qu'une fréquence est supérieure ou inférieure à la moyenne des fréquences brutes pour chaque unité de division (tableau 6). L'intérêt de cette méthode est qu'elle permet d'apprécier les importances respectives des catégories, pour l'ensemble des dirigeants, par rapport à chacun des thèmes induits.

Ainsi, on constate que les qualités que les dirigeants recherchent le plus, lors du recrutement de nouveaux ingénieurs (thèmes I et VII), sont la compétence, l'intelligence sociale, l'esprit de recherche, le sens pratique, la coopération et le sens des affaires. L'importance des catégories 19 et 20 peut s'expliquer par le fait qu'en période de recrutement, les jeunes cadres sont souvent convoqués par leurs supérieurs et, d'autre part, par le fait que dans les entreprises visitées, on recrute beaucoup par des relations personnelles.

Lors de la mise au travail des jeunes ingénieurs, les dirigeants insistent davantage sur la présence des traits suivants : compétence, sens pratique, esprit de recherche et coopération. Au point de vue du rôle à remplir, ils attendent essentiellement du jeune ingénieur qu'il apporte des idées neuves à l'entreprise (catégorie 11). Le groupe de travail semble accueillir favorablement le nouveau (catégorie 14), du moins au début. Cette attitude positive de la part du groupe rencontre une attitude conformiste chez le jeune ingénieur (catégorie 17).

Tableau 6. Répartition des fréquences brutes d'occurrence des catégories en fonction des thèmes induits

Un/ cat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	T
I	80	34	37	10	18	17	28	15	18	50	9	12	8	4	2	6	11	9	25	22	415
II	20	49	33	13	2	16	20	10	14	13	20	13	11	46	1	6	17	12	10	4	340
III	11	4	6	2	0	1	6	5	4	25	0	4	26	71	4	12	14	4	10	29	238
IV	19	14	11	0	0	3	21	6	3	40	1	31	53	45	2	36	22	5	10	5	327
V	5	7	4	3	0	3	5	7	1	14	7	2	19	46	39	4	12	8	43	35	264
VI	27	37	23	24	5	16	47	23	21	25	27	51	6	7	1	12	16	7	10	2	387
VII	45	15	11	14	10	7	36	13	9	38	8	11	3	3	4	6	11	2	11	7	204
VIII	36	27	16	27	29	6	6	15	17	31	4	6	3	9	0	8	3	0	4	4	251
IX	6	11	6	4	5	3	4	4	15	2	1	4	3	5	2	7	2	5	6	3	98
X	21	16	9	1	2	7	7	6	7	11	2	11	10	10	1	9	3	3	2	1	139
T	270	214	156	98	71	79	190	104	109	249	79	145	142	246	56	106	111	55	131	112	2723

Sources : Auteurs

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. Compétence | 11. innover |
| 2. Sens pratique | 12. diriger |
| 3. Esprit de recherche | 13. agression |
| 4. Sens des affaires | 14. acceptation |
| 5. Culture générale | 15. indifférence |
| 6. Initiative | 16. dominance |
| 7. Coopération | 17. conformisme |
| 8. Dynamisme | 18. isolement |
| 9. Ambition | 19. Relations informelles |
| 10. Intelligence sociale | 20. Relations formelles |

(Voir Annexe 2)

En rapport avec les collègues, seule l'intelligence sociale est retenue comme importante par les dirigeants. La présence de cette catégorie et des catégories 14 (acceptation), 17 (conformisme) et 20 (relations interpersonnelles informelles) laisse supposer que le jeune cadre entretient généralement de bons rapports avec ses collègues. Toutefois, il semble que certaines réactions agressives caractérisent également l'attitude du groupe des collègues (catégorie 13), probablement sous forme de méfiance et de jalousie. Ceci est également à mettre en relation avec la présence de la catégorie 16 (dominance).

Le rôle attribué par les dirigeants aux jeunes ingénieurs, en référence aux subalternes, est exclusivement un rôle de direction. Ils perçoivent, en outre, l'attitude du jeune cadre comme étant faite à la fois de dominance et de conformisme, avec une plus grande importance accordée à la première (catégorie 16). Du côté du groupe des subalternes, les dirigeants parlent davantage d'une attitude agressive que pour le groupe des collègues, tout en accordant aussi une certaine importance à la catégorie 14 (acceptation). L'attitude des subordonnés à l'endroit d'un nouveau chef serait donc ambivalente. De plus, les dirigeants tiennent pour importants, en rapport avec les subalternes, des traits comme l'intelligence sociale, la coopération et la compétence.

L'attitude des cadres supérieurs semble être ambivalente. En effet, les catégories 14 (acceptation) et 15 (indifférence) sont présentes avec une même importance.

Un supérieur peut, par conséquent, soit accepter positivement un jeune et entretenir avec lui des relations informelles (catégorie 20), soit se montrer indifférent, voire même agressif (catégorie 13), et se limiter aux relations strictement professionnelles (catégorie 19). Du point de vue des traits de personnalité, les dirigeants insistent surtout sur l'intelligence sociale (catégorie 10).

Il est intéressant de remarquer que la distribution des fréquences en rapport avec les thèmes III, IV et V pour les catégories 13, 14 et 15 s'écarte significativement de celle qu'on aurait eue si le hasard seul avait joué ($X^2 = 84,32$ significatif à .01 avec un $df = 4$). Il en est de même pour la distribution des fréquences des catégories 16, 17 et 18 ($X^2 = 16,02$ significatif à .01).

Pour pouvoir remplir les rôles (catégories 11 et 12) attribués aux jeunes cadres par les dirigeants, ces derniers insistent particulièrement sur certaines qualités intellectuelles et certains traits de personnalité : la coopération, la compétence et le sens pratique, l'ambition, le dynamisme et l'esprit de recherche.

En ce qui concerne les lacunes de la formation, les dirigeants se plaignent de ne pas trouver suffisamment, chez les jeunes universitaires, de compétences et de sens pratique (catégories 1 et 2). Ils estiment que la formation de ces jeunes ingénieurs pêche par manque de culture générale (catégorie 5). Ils reprochent également à l'université de ne pas former les ingénieurs aux réalités sociales et économiques de la vie des entreprises (catégories 4 et 10). Enfin, certains reprochent aux jeunes ingénieurs de se perdre rapidement dans les contingences matérielles de la routine quotidienne, et de ne pas garder cette ouverture d'esprit qui doit les caractériser au sein de l'entreprise (catégorie 3). Le manque de dynamisme et d'ambition est également déploré (catégories 8 et 9).

En rapport avec le perfectionnement, une catégorie semble avoir beaucoup d'importance : l'ambition (catégorie 9). De fait, les dirigeants jugent que le perfectionnement est quelque chose

de personnel et qu'il ne sert à rien d'établir des programmes de formation pour les jeunes cadres si ces derniers ne sont pas personnellement motivés à les suivre. Le perfectionnement porte essentiellement sur les connaissances nouvelles à acquérir, tant techniques que générales (catégories 1, 2, 3 et 5).

4. Discussion des résultats et enseignements

4.1. Attitude des dirigeants vis-à-vis des jeunes cadres

Comme nous l'avons vu lors de l'analyse des données, les qualités recherchées chez les jeunes cadres, ce sont, quel que soit le type d'analyse, la compétence et l'intelligence sociale qui paraissent avoir le plus d'importance aux yeux des dirigeants. Deux dimensions différentes apparaissent déjà ainsi dans les attentes des responsables à l'endroit des jeunes cadres : une dimension technique et une dimension humaine.

Il faut donc que le jeune universitaire ait acquis de solides connaissances théoriques, des « connaissances de base élémentaires », comme disent certains des dirigeants interviewés. Mais à côté de cette compétence technique, il faut également que l'ingénieur soit à même de travailler en équipe, dans un esprit d'étroite collaboration tant avec ses chefs et ses collègues qu'avec ses subordonnés. Cela suppose, par conséquent, qu'il soit sociable et respecte les conventions sociales qui règlent les rapports humains au sein de la hiérarchie. Ce dernier aspect est d'ailleurs une autre exigence importante que les dirigeants imposent aux jeunes cadres. En effet, la coopération (catégorie 7) est également une des qualités qu'ils recherchent le plus. Ce trait de personnalité peut se traduire par l'identification du jeune ingénieur aux intérêts de l'entreprise. Ceci implique, en outre, le respect des traditions, le sens du devoir, le sens des responsabilités et la probité.

Le sens pratique et l'esprit de recherche (catégories 2 et 3) sont d'autres qualités intellectuelles que les dirigeants attendent des jeunes qu'ils engagent. La première se définit par la capacité du jeune ingénieur à mettre en application les principes théoriques et les connaissances acquises durant les études. La seconde est demandée avec insistance par tous les chefs interviewés. Tous attendent du jeune ingénieur qu'il garde une certaine ouverture intellectuelle lui permettant de repenser continuellement les problèmes, même si une solution leur a déjà été trouvée.

Les autres aptitudes intellectuelles et traits de personnalité sont semblablement demandées par tous les dirigeants. Le dynamisme et l'ambition laissent supposer que le jeune ingénieur doit être courageux, persévérant, actif et qu'il ait la volonté d'arriver quelles que soient les difficultés rencontrées. L'initiative paraît toutefois plus importante pour les chefs de division

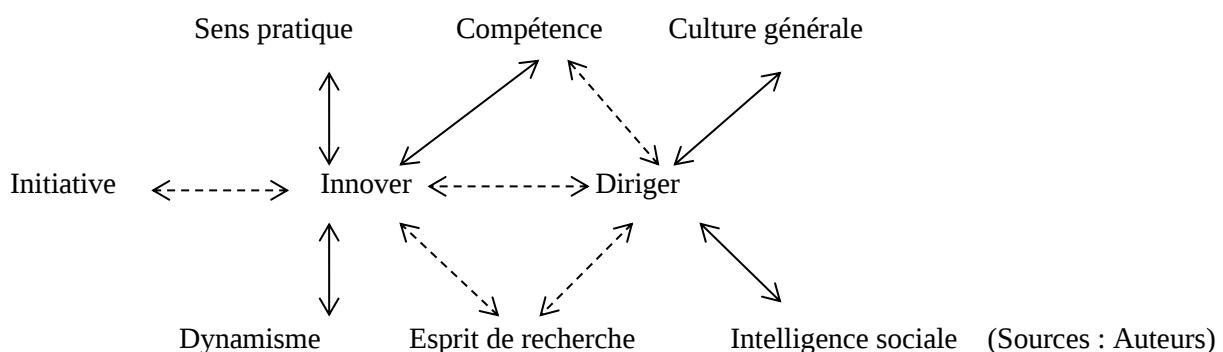
travaillant en recherche. Dans un laboratoire de recherche ou dans un bureau d'études, on conçoit que la créativité et l'activité spontanée soient plus nécessaires qu'en production.

Quant au sens des affaires et la culture générale, c'est surtout comme lacunes de la formation que ces deux thèmes paraissent importants. En effet, les dirigeants se plaignent de ce que la formation universitaire des ingénieurs soit restrictive. Ils souhaiteraient engager des gens, même un peu moins compétents sur le plan technique, qui sachent parler couramment plusieurs langues étrangères, gérer économiquement un secteur d'entreprise et qui soient mieux informés des réalités sociales et politiques (les syndicats par exemple). Ils regrettent également que la formation universitaire ne soit pas davantage orientée vers la pratique. Il faudrait, disent-ils, réunir plusieurs étudiants en équipe et leur donner des problèmes pratiques à résoudre afin qu'ils soient mieux préparés à la vie professionnelle.

4.2 Les rôles attribués aux jeunes cadres

Lorsqu'un jeune ingénieur est engagé, il est, soit placé en stage dans un service sous la dépendance directe du chef d'unité, soit mis de suite au travail effectif en production ou en recherche. Dans le premier cas, il occupe une place privilégiée au sein de l'unité. Tout ce qu'on lui demande, c'est de s'informer et de se perfectionner. Il ne prend donc pas une part active au travail qui se fait. Cette situation peut se prolonger durant un à six mois selon les entreprises et suivant le secteur où il est en stage. Dans l'autre cas, on attend qu'il soit le plus rapidement possible efficient. Ici, deux rôles lui sont attribués : soit qu'il s'intègre dans une équipe de travail déjà constituée et son rôle sera essentiellement de prendre une part active au travail en apportant des idées nouvelles, soit qu'on lui demande de créer un nouveau service et d'en prendre la direction.

Figure. 1. Structure des associations significatives liant les rôles et certains traits de personnalité et aptitudes intellectuelles. (--- : association significative à un niveau de signification de .05 ; - : association significative à .01).



La figure 1 nous donne une idée des relations unissant les rôles et les aptitudes intellectuelles et traits de personnalités attendus. Notons que si deux catégories sont corrélées entre elles, cela n'implique pas nécessairement un rapport de cause à effet entre ces deux thèmes. Ce que nous mettons en évidence, c'est une structure d'associations différentes significativement de celle qu'on aurait obtenue en vertu du hasard. Donc, si deux catégories sont associées, cela veut seulement dire qu'elles font partie du contexte l'une de l'autre.

Ainsi, on remarque que la fonction de direction (catégorie 12) est liée à la compétence, l'intelligence sociale, l'esprit de recherche et la culture générale. Ce serait donc, là si l'on en croit nos dirigeants, les qualités nécessaires au jeune ingénieur pour remplir son rôle de leader avec satisfaction. On voit également que la catégorie 12 est associée à la catégorie 11. Il semble, par conséquent, que diriger une équipe de travail ne va pas sans un apport d'idées nouvelles et de créativité. En effet, la catégorie 11 est elle-même associée à l'initiative et au dynamisme. Mais, pour innover, il faut encore que le jeune cadre puisse mettre en pratique ses connaissances théoriques (catégorie 1 et 2).

On voit donc que pour remplir son rôle de leader, le jeune ingénieur doit posséder certaines aptitudes intellectuelles et certains traits de personnalité. C'est la mise en œuvre de ces aptitudes et de ces traits qui conditionne le processus d'intégration. Il nous faut encore analyser maintenant comment se déroule ce processus et quels sont les différents phénomènes qui l'accompagnent. Notons que tout ce qui sera dit à ce sujet relève de la perception que les dirigeants ont des phénomènes psycho-socio-dynamiques qui sous-tendent le processus d'intégration. Donc, s'il est dit que le groupe des subordonnés est agressif à l'endroit du jeune ingénieur, c'est en réalité les dirigeants qui le perçoivent ainsi. Une telle perception apparaîtra à travers le jeu des associations liant les diverses catégories entre elles.

4.3 Attitudes du groupe de travail

Que le jeune ingénieur soit placé en stage ou qu'il prenne part directement à l'activité de son secteur, le groupe qui l'accueille ne manque pas de réagir. Comme l'analyse des données l'a montré, l'attitude fondamentale que prend l'équipe de travail à l'endroit d'un nouveau membre est une attitude d'acceptation (catégorie 14). Ce thème détient, en effet, une des plus hautes fréquences d'occurrence ($f = 246$, soit 9,03% du total des fréquences). L'analyse du tableau 8 a précisé que c'est surtout au début, lors de la période de mise au travail, que cette attitude se rencontre. En effet, la fréquence d'occurrence de la catégorie 14 est nettement supérieure aux

fréquences des catégories 13 et 15, en rapport avec le thème induit « mise au travail » (unité II).

Le groupe des collègues (unité III) manifeste essentiellement cette attitude d'acceptation à l'endroit du nouveau venu. Cependant, ce groupe peut également manifester de l'agressivité (catégorie 13).

Dans certaines entreprises visitées, tous les postes importants sont occupés par des ingénieurs universitaires. Il arrive fatalement que certains d'entre eux soient mécontents de la venue d'un nouveau, ce dernier étant alors perçu comme une menace ou comme un rival.

Le groupe des subalternes (unité IV) adopte les deux attitudes, les catégories 13 et 14 étant présentes avec sensiblement la même fréquence. Pour des ingénieurs techniciens, la venue d'un jeune ingénieur universitaire leur interdit bien souvent toute possibilité d'avancement, ou du moins la retarde. De la jalousie, de la méfiance, de la susceptibilité, voire une rivalité manifeste ne manque pas de s'installer dans les relations qui unissent techniciens et universitaires. D'autre part, le même groupe de subalternes (ingénieurs techniciens, mais aussi contremaîtres en production et dessinateurs en recherche) peut adopter une attitude positive à l'égard du jeune ingénieur. Il paraît essentiel de se demander ce qui fait qu'un jeune cadre est accepté ou rejeté par son groupe de travail. On peut faire l'hypothèse que parmi de multiples facteurs, et principalement des facteurs de situation, l'attitude que prend le jeune ingénieur à l'endroit du groupe est déterminante et que, de plus, cette attitude est conditionnée par des variables de personnalité.

Notons, par ailleurs, que la catégorie 15 (indifférence), outre la catégorie 14, est significative de l'attitude du groupe des cadres supérieurs et du haut de la hiérarchie. En effet, mises à part les relations de la période d'embauche et celles des grandes occasions (promotion, nomination, etc.), le jeune cadre a très peu de contacts avec ses chefs hiérarchiques. Tout rapport avec la direction passe nécessairement par le canal des voies hiérarchiques et en premier lieu, par le chef direct. La haute fréquence de la catégorie 14 (acceptation) relève essentiellement, semble-t-il, de ce chef direct.

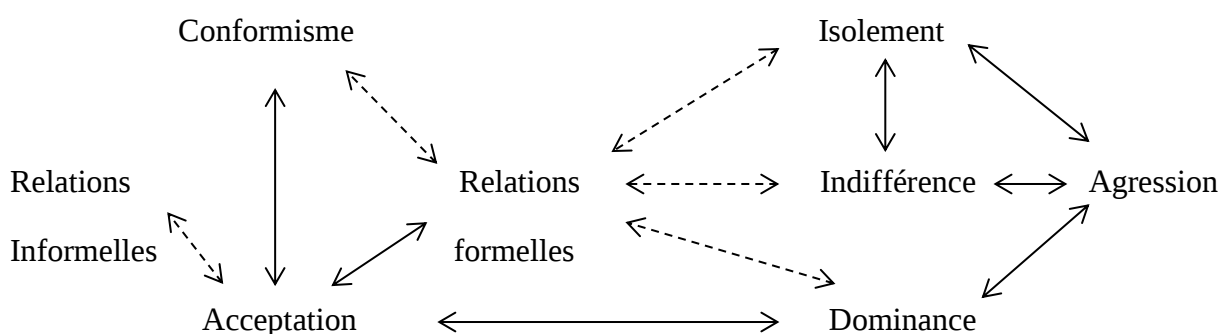
4.4 Attitudes du jeune cadre

En ce qui concerne les attitudes du jeune cadre à l'endroit du groupe de travail, on constate qu'il n'y a guère de différence significative entre les fréquences totales d'occurrence des catégories 16 (dominance) et 17 (conformisme). Dans l'ensemble, les dirigeants parlent autant

des attitudes agressives du jeune ingénieur que de ses attitudes de collaboration. Dans un groupe de travail constitué, un nouveau venu peut donc, soit tenter de s'opposer ou de s'imposer au groupe, soit adopter une attitude de soumission ou de collaboration.

L'analyse révèle que les jeunes cadres sont surtout perçus dans leurs attitudes négatives à l'endroit des subordonnés (unité IV). Les dirigeants attribuent aux jeunes des sentiments de supériorité vis-à-vis des cadres inférieurs, de même qu'un certain paternalisme. D'autre part, une attitude de contre-dépendance envers le groupe, jointe à des critiques non constructives, est également relevée par les cadres supérieurs comme étant l'apanage des jeunes. Tout cela ne va pas sans provoquer des réactions négatives de la part du groupe de travail, comme cela a été vu ci-dessus. La figure 2 fait apparaître les relations qui unissent les attitudes du groupe aux attitudes des jeunes cadres. Nous y avons ajouté les catégories 19 (relations formelles) et 20 (relations informelles).

Figure. 2. Structure des associations significatives liant les attitudes du groupe à celles des jeunes cadres, ainsi que les relations interpersonnelles (--- : association significative à .05 ; —: association significative à .01).



Sources : Auteur

On constate que le thème « dominance » est associé avec le thème « agression » et que le thème « conformisme » est associé avec le thème « acceptation ». De plus, il est intéressant de remarquer que le thème « dominance » est également associé au thème « acceptation ». Face à un jeune cadre ayant tendance à dominer le groupe, ce dernier peut donc adopter deux attitudes totalement différentes. Les attitudes du groupe de travail dépendent des attitudes que le jeune ingénieur adopte à son endroit, et inversement.

Notons que la catégorie 18 (isolement) possède la fréquence d'occurrence la plus basse ($f = 55$, soit 2,02% du total des fréquences). C'est dire que les dirigeants ne perçoivent pratiquement pas le jeune ingénieur comme cherchant à s'isoler de son groupe de travail. Toutefois, cette catégorie est associée à la catégorie 15 (indifférence), catégorie que l'on retrouve surtout chez

les cadres supérieurs (tableau 8, unité V). Les jeunes cadres auraient donc tendance à s'isoler par rapport aux cadres supérieurs, bien que cette attitude soit davantage le résultat du comportement de ces derniers.

Conclusion

Ainsi conçue, notre recherche est essentiellement un travail d'exploration d'un domaine jusqu'ici peu exploré. L'intégration des jeunes cadres dans l'entreprise apparaît comme un rouage important de la cohésion de son collectif. Par ailleurs, l'entreprise tunisienne porte un intérêt limité à sa gestion et ne peut alimenter sa réflexion que sur un corpus réduit de travaux théoriques. Dans cette recherche, nous proposons d'enrichir les connaissances sur la thématique en rapport avec les pratiques et les stratégies d'intégration en nous appuyant sur nos observations empiriques.

Ainsi, l'intégration n'est plus perçue exclusivement comme une transition vers un rôle organisationnel, mais comme un ensemble d'ajustements et d'apprentissages sur différentes dimensions (rôle, organisation, travail en équipe, individu, etc.), et les pratiques d'intégration sont considérées comme des pratiques permettant de structurer l'ensemble de ces apprentissages et ajustements.

De nombreux facteurs influencent le déroulement du processus d'intégration. En dresser une liste exhaustive serait une tâche impossible. Nous nous sommes limités à quelques aspects importants du problème. Outre ceux déjà cités, on peut ajouter la situation économique dans laquelle se trouve l'entreprise (période de stabilité ou d'expansion), le climat social de l'entreprise, la politique générale de l'entreprise à l'endroit des cadres (existence ou non d'un programme de formation et de perfectionnement), la politique de promotion des cadres universitaires et des cadres techniciens, le degré de maturité atteint par le groupe de travail placé sous la dépendance du jeune ingénieur, le souci plus ou moins grand qu'a le chef hiérarchique direct de favoriser l'apprentissage du jeune cadre.

Nous avons vu, au cours de l'interprétation des résultats fournis par l'analyse de contenu, comment ces multiples facteurs influencent le processus d'intégration et comment les facteurs propres à l'entreprise entrent en interaction avec les variables propres aux jeunes cadres. Pour cela, nous avons utilisé certains concepts de la Psychologie Sociale, et principalement des concepts issus des théories de leadership et de la dynamique des groupes.

Notre travail n'est cependant pas dépourvu de limites. Deux limites pouvant donner lieu à de nouvelles pistes de recherche nous semblent les plus importantes, à noter :

- La première est la nature de l'échantillon qui reste de pure convenance. Il serait intéressant de pouvoir sélectionner des échantillons plus représentatifs.
- La deuxième est la nature de la démarche déployée. En effet, utiliser la triangulation de données serait à même de mieux apprécier les mouvements des jeunes cadres dans l'entreprise.

Ce travail est une première démarche de l'enrichissement des connaissances sur les pratiques d'intégration des jeunes cadres dans l'entreprise.

Des travaux de recherche future pourraient introduire les notions d'implication et d'engagement des jeunes diplômés pour expliquer les variations situationnelles des comportements organisationnels. Autant de perspectives de recherche qui pourraient susciter un intérêt certain des chercheurs et praticiens à l'égard de l'intégration des jeunes diplômés dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ahmadian, M. M., Salehipour, A., & Cheng, T. C. E. (2021). A meta-heuristic to solve the just-in-time job-shop scheduling problem. *European Journal of Operational Research*, 288(1), 14-29.

Bernard, Pierre-Yves. David, Pauline. Jacob, Céline. (2020) « Faire pour apprendre » en écoles de production, un autre modèle de formation ?. *Formation emploi*. DOI: [10.4000/formationemploi.8572](https://doi.org/10.4000/formationemploi.8572)

Boudarbat, Brahim Et Ndjaba, Leslyne. La transition des études au marché du travail chez les jeunes de l'Afrique francophone. *Economique*, 2018, P. 48.

Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation framework. *Journal of Business Research*, 144, 31-49.

Corrêa, U. C., Clavijo, F. A. R., Reis, M. A. M. D., & Tani, G. (2022). The study of motor skills under a view of hierarchical organisation of open system. *Adaptive Behavior*, 30(5), 473-484.

De Oliveira Pinto, C. (2021). *Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur* (Doctoral dissertation, Haute école de gestion de Genève).

Delbourg-Delphis, M. (2018). *Tout le monde veut aimer son travail-Vers une culture d'entreprise partagée*. Diateino.

Dose, É., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Machado, T. (2019). De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale: quels effets des échanges leader membre?. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (48/3), 382-415.

Duvoux, N., & Vezinat, N. (2022). Quand le collectif remobilise l'insertion professionnelle. *Agora débats/jeunesses*, 91(2), 65-82.

Hall, E. T., Cowan, D. T., & Vickery, W. (2019). 'You don't need a degree to get a coaching job': investigating the employability of sports coaching degree students. *Sport, Education and Society*, 24(8), 883-903.

Jeandeau, Quentin, et al. "L'entreprise coopérative par et pour les milléniaux." *Innovation* (2019).

Maalej,A et Boudabbous.S (2011), L'auto-perception de l'employabilité de l'étudiant, *Revue Congolaise d'économie*.,Vol 6 , N°1, pp2-18.

Mamun, A. A., Carter, E. W., Fraker, T. M., & Timmins, L. L. (2018). Impact of early work experiences on subsequent paid employment for young adults with disabilities. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 41(4), 212-222.

Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610-627.

Nisha, S. M., & Rajasekaran, V. (2018). Employability skills: A review. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(1), 29-37.

Rim, J. Y., & Nsanganira, T. R. (2019). *Création d'emplois pour la jeunesse rurale dans les chaînes de valeur agricoles* (Vol. 20). CTA.

Smart, M.J., Klein, N.J. Disentangling the role of cars and transit in employment and labor earnings. *Transportation* 47, 1275–1309 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11116-018-9959->

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

1. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?
 2. Comment se réalise le recrutement des jeunes ingénieurs ?
 3. Quels sont les critères d'embauche que vous utilisez ?
 4. Une fois engagé, comment se déroule la mise au travail du jeune ingénieur ?
 5. Comment est-il accueilli par ses collègues ?
 6. Et les cadres subalternes, comment réagissent-ils ?
 7. Avec les cadres supérieurs, comment cela se passe-t-il ?
 8. Comment concevez-vous le rôle que doit jouer un jeune ingénieur dans une entreprise comme la vôtre ?
 9. Comment définiriez-vous le jeune ingénieur-type, celui que vous engageriez sans
 10. hésitation ?
 11. Voyez-vous des lacunes dans la formation universitaire des jeunes ingénieurs que vous avez embauchés ?
 12. Existe-t-il, dans votre entreprise, un programme de formation ou de perfectionnement pour jeunes ingénieurs ?
 13. En général, êtes-vous satisfait des services rendus par les jeunes ingénieurs ?
-

Annexe 2 : Définition des catégories, règles et synonymes

1. **Compétence** : ce thème est codé chaque fois que le sujet fait appel aux études universitaires, aux connaissances acquises et à leurs témoignages (travail final et publications)
2. **Sens pratique** : thème codé lorsque le sujet parle de la capacité du jeune ingénieur à mettre en application les connaissances acquises ou de son expérience personnelle.
3. **Esprit de recherche** : thème codé chaque fois que le dirigeant attend du jeune cadre qu'il ait une certaine ouverture d'esprit lui permettant de repenser continuellement les problèmes se posant à l'entreprise.
4. **Sens des affaires** : ce thème est codé chaque fois que le sujet fait appel aux notions de gestion, d'organisation, d'économie, de rentabilité, de travail administratif ou commercial.
5. **Culture générale** : thème codé quand l'interviewé parle des intérêts du jeune cadre, de sa connaissance des langues étrangères, de la qualité de son expression verbale et écrite.
6. **Initiative** : ce thème est codé si le sujet fait appel à l'activité spontanée de l'ingénieur, à sa curiosité intellectuelle, à sa débrouillardise.
7. **Coopération** : thème codé chaque fois que le sujet fait appel à l'identification des jeunes cadres aux intérêts de l'entreprise : respect de la hiérarchie et des traditions, sens du devoir, sens des responsabilités et probité.
8. **Dynamisme** : ce thème est codé s'il est demandé au jeune ingénieur de préserver devant les difficultés et les échecs, d'avoir une activité rapide et correcte, de pouvoir s'adapter aux situations nouvelles.
9. **Ambition** : ce thème est codé chaque fois qu'il est demandé au jeune cadre de ne pas se contenter de l'acquis mais de vouloir progresser, arriver et faire carrière, avoir un standing honorable.
10. **Intelligence sociale** : ce thème est codé chaque fois que le sujet fait appel à la sociabilité du jeune cadre, à sa capacité de travailler en équipe, à sa bonne présentation, à son respect des convenances sociales, à sa diplomatie.
11. **Innover** : thème codé lorsqu'il est demandé au jeune ingénieur d'apporter des idées nouvelles, de faire des suggestions, de créer ou de réorganiser un service.
12. **Diriger** : ce thème est codé chaque fois que le sujet parle des différentes fonctions de direction : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
13. **Agression** : ce thème est codé chaque fois que le dirigeant s'en réfère à tout comportement négatif à l'endroit du jeune ingénieur : méfiance, mécontentement, susceptibilité, rejet, rivalité.
14. **Acceptation** : thème codé lorsque le sujet s'en réfère à tout comportement positif : accueil, aide, tutelle, conseil, collaboration.
15. **Indifférence** : thème codé chaque fois que le dirigeant parle d'une attitude d'indifférence neutre (dépourvue d'agressivité), d'un manque d'attention à l'endroit du nouveau, d'un respect strict des relations professionnelles.

16. **Dominance** : ce thème est codé chaque fois que le sujet perçoit le jeune ingénieur comme voulant s'imposer au groupe : sentiment de supériorité, compétition, critique, paternalisme, contre-dépendance.
 17. **Conformisme** : thème codé si le sujet parle du jeune cadre désirant se conformer à la situation présente du groupe : collaboration, dépendance, soumission.
 18. **Isolement** : thème codé si le sujet parle d'une attitude visant à éviter les contacts avec le groupe ou à travailler de manière indépendante.
 19. **Relations formelles** : ce thème est codé s'il s'agit de relations interpersonnelles s'inscrivant dans le cadre des relations professionnelles.
 20. **Relations informelles** : thème codé si le sujet parle de relations n'entrant pas dans le cadre de celles prévues par les statuts de l'entreprise : connaître personnellement quelqu'un, rencontrer un ami.
-