

La socialisation organisationnelle comme prédicteur de la satisfaction au travail des agents de l'administration publique Gabonaise

[Organizational socialization as a predictor of job satisfaction for Gabonese public administration employees]

Moundjiegout Tessa¹ and Benha Ndzie Penisga²

¹Enseignant-chercheur à l'Université Omar Bongo, Maître-assistant en psychologie du travail et des organisations, Membre de l'équipe de recherche du Centre de Recherche et d'Etudes en Psychologie (CREP), Gabon

²Psychologue du Travail et des Organisations, Responsable administrative à l'Institut Supérieur de Formation Appliquée (ISFA), Gabon

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This research is part of an approach to organizational socialization. Conducted within an administrative structure of the Gabonese public sector, we conducted a study on the influence of organizational socialization on organizational behavior, in other words, organizational socialization as a predictor of job satisfaction. The men and women participated in this research, 136 respondents, managers and non-managers. The average age here is 37.12 years old. The results obtained present organizational socialization as well perceived by the agents in post and the trainees, the men and the women do not present any difference of perception at the level, organizational socialization, because it has important issues not only for each organizational structure but also for the worker. The interrelationship matrix shows significant links between organizational socialization and job satisfaction and between job satisfaction and proactivity.

KEYWORDS: Organizational socialization; administrative structure; Gabonese public sector.

RESUME: Cette recherche s'inscrit dans une approche de la socialisation organisationnelle. Menée au sein d'une structure administrative du secteur public gabonais, nous avons procédé à une étude sur l'influence de la socialisation organisationnelle sur les comportements organisationnels, autrement dit la socialisation organisationnelle comme facteur prédicteur de la satisfaction au travail des agents. Les hommes et les femmes ont participé à cette recherche, soit 136 répondants, cadres et non cadres. L'âge moyen ici est de 37.12 ans. Les résultats obtenus présentent la socialisation organisationnelle comme bien perçue par les agents en poste et les stagiaires, les hommes et les femmes ne présentent aucune différence de perception au niveau, de la socialisation organisationnelle, car celle-ci possède des enjeux importants non seulement pour chaque structure organisationnelle mais aussi pour le travailleur. La matrice d'inter corrélations présente des liens significatifs entre la socialisation organisationnelle et la satisfaction au travail et entre la satisfaction au travail et la proactivité.

MOTS-CLEFS: Socialisation organisationnelle; structure administrative; secteur public gabonais.

1 INTRODUCTION

Dans un contexte de flexibilité croissante, l'expérience du monde du travail prend de multiples formes, qui peuvent être positives ou négatives. Les situations de travail deviennent de plus en plus diversifiées, de même que les attentes des travailleurs. (Rapport qualité de vie au travail). Si des problématiques plus traditionnelles comme la motivation, la satisfaction des agents, l'évaluation du personnel, la gestion des carrières, la formation professionnelle, etc., au travail sont globalement bien maîtrisées par les responsables

de certaines administrations publiques, d'autres problématiques ont acquises une importance grandissante dans le monde du travail: la sécurité d'emploi, la flexibilité, la gestion du temps, le stress et le harcèlement moral (quand on parle de santé mentale au travail) dans le secteur public gabonais, la charge de travail, la proactivité et la socialisation organisationnelle, etc., ne restent pas en marge.

Dans l'optique d'éviter que les agents nouvellement intégrés au sein de la Direction générale de la dette publique ne soient des « délaissés pour compte », les responsables de cette administration gabonaise en intégrant ces nouveaux agents, s'inscrivent dans une logique de moins encourager l'individualisme et la concurrence entre salariés. Ces derniers encouragent plus le développement des démarches proactives des agents dans la gestion des carrières, comme l'indique [19]. Car ces agents nouvellement recrutés n'évaluent pas souvent les enjeux liés à la culture de l'administration qui les accueillent, ni à la cohésion sociale prévalent sans oublier la performance des agents déjà en poste. Cette recherche s'inscrit dans une approche de la socialisation organisationnelle, dont le rôle est double; d'abord comprendre la transmission et l'acquisition des connaissances nécessaires pour devenir un membre efficace de l'organisation [19], puis l'évaluation de la relation entre les comportements proactifs des agents de la DGD et la satisfaction au travail de ces derniers.

Il faut indiquer que l'apport de la socialisation organisationnelle est de montrer que les mesures, actes et autres comportements posés par les agents pour la gestion de l'intégration ne se limite pas seulement à la prise en charge des individus à leur arrivée, mais cela va au-delà de cette prise en charge. Mais une chose à laquelle les responsables n'y songent pas, c'est le rôle joué par les nouveaux agents eux-mêmes, or ces nouveaux peuvent parfois adopter des comportements proactifs pour favoriser leur intégration [25]. A côté de la proactivité, la notion de satisfaction a également retenu notre attention. Ainsi, la définition la plus couramment retenue dans les travaux sur la satisfaction au travail était celle de [23] pour qui, il s'agit d'un « état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » [1], dans la lignée des travaux de Locke, ceux-ci proposent de définir ce concept comme étant « le degré d'affect positif envers un travail ou ses composants ». Selon les auteurs, elle est déterminée par des caractéristiques individuelles et celles du travail, en particulier par l'organisation du travail.

Cette recherche a pour but de mieux cerner les phénomènes d'anticipation et d'autonomie dans le travail, de socialisation organisationnelle et de satisfaction des agents de cette Direction. La politique de proactivité au sein de la Direction Générale de la Dette, constitue un facteur fondamental de socialisation interne, d'adaptation et de fidélisation des agents au sein d'une structure organisationnelle en générale et de la DGD en particulier. Répondant à plusieurs objectifs, celle-ci permettra à cette Direction dans un premier temps de favoriser la facilité d'échanges entre agents et la hiérarchie, entre les agents les plus âgés et les moins âgés, les stagiaires qui doivent être encadrés et aiguillés durant leur période d'immersion. La littérature française traduit naturellement le concept des *organizational socialization tactics* de Van Maanen et Schein sous les termes de stratégie de socialisation organisationnelle [31], ou de procédures de socialisation organisationnelle ([20]; [21]). Nous préférons recourir aux termes de pratiques de socialisation organisationnelle car il est plus adapté pour désigner l'ensemble des actions consciemment et non consciemment mis en œuvre par l'organisation et ses membres pour structurer le processus de socialisation organisationnelle

2 CADRE THEORIQUE

2.1 LA PROACTIVITÉ EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Un comportement proactif au travail est une action anticipative auto-initiée visant à changer la situation ou le comportement du salarié, il y'a entre autres la prise en charge pour améliorer les méthodes de travail, la résolution proactive des problèmes, l'utilisation de l'initiative personnelle, etc. Pour [11], la proactivité consiste à faire preuve d'initiative en vue d'améliorer sa situation de travail actuelle, ou encore à «changer le statu quo, plutôt que s'adapter passivement aux conditions actuelles». Pour [28], la proactivité renvoie, dans la littérature, à différentes formes de comportements qui se caractérisent par le fait qu'ils sont délibérés et orientés vers le futur et l'amélioration des conditions actuelles de travail [15], quant à eux parlent plutôt d'initiative personnelle pour décrire des comportements semblables. Ces auteurs définissent trois critères pour qu'un comportement soit considéré comme une initiative personnelle; ce comportement doit être à l'initiative de son auteur. Il s'agit donc d'un comportement délibéré qui ne fait l'objet d'aucune pression ou d'aucune attente spécifique de la part de l'organisation ou du supérieur hiérarchique. L'initiative personnelle résulte donc d'objectifs personnels qu'un individu se donne à lui-même. Ensuite, le comportement doit être proactif. Pour [15], être proactif implique d'adopter une perspective à long terme. Selon ces auteurs, un individu proactif « anticipe les problèmes et les opportunités et se prépare à gérer ces problèmes ou à tirer parti de ces opportunités ». Et enfin, l'initiative personnelle suppose également que cet individu soit persistant, c'est-à-dire qu'il doit se montrer capable de surmonter les difficultés en vue d'atteindre son objectif [15]. soulignent à ce propos que cette persistance peut notamment s'exprimer à l'égard d'un supérieur hiérarchique qu'il faut, par exemple, convaincre de la pertinence d'une initiative.

La recherche sur le comportement «actif» se concentre sur la manière dont les employés modifient les caractéristiques de leur travail et de leur situation [15], c'est-à-dire qu'ils redéfinissent parfois les objectifs qui leur sont fournis par l'organisation pour trouver

des objectifs plus difficiles et influencent activement les processus de socialisation afin d'améliorer la qualité de leurs expériences au travail ([5]; [6]). Ces comportements actifs sont de plus en plus considérés comme des manifestations concrètes de proactivité. S'inscrivant dans cette perspective, ces vingt dernières années, il y a eu un regain d'intérêt pour la proactivité au travail, cela est dû à l'importance croissante de ce type de comportement dans les organisations d'aujourd'hui. Sur le plan académique par exemple comme le rapportent [4], il y a eu une vague de concepts proactifs, bien que variant selon que la proactivité est considérée comme une disposition stable [11], un modèle de comportements [27], voire comme un comportement au travail [11]; [30]. Comme [30] l'intérêt actuel pour la proactivité est justifié étant donné l'insuffisance des modèles traditionnels qui «supposent que les employés doivent suivre instructions, descriptions de tâches et ordres ». Devant des changements rapides, des demandes d'innovation et d'incertitude opérationnelle excessives dans certaines structures organisationnelles), les employés sont de plus en plus sollicités à utiliser leur initiative et être proactifs comme le rapportent.

Ainsi, diverses études ([3]; [15]; [16]; [30]), ont démontré l'influence des conditions de travail sur différentes formes de comportements proactifs. Tandis que d'autres, ont été consacrées à l'influence du supérieur hiérarchique sur les comportements proactifs des employés [4]. D'autres chercheurs ont également des types différenciés de comportement proactif. Ainsi, [30] ont identifié la proactivité individuelle, la proactivité des membres de l'équipe et la proactivité des membres de l'organisation. Il s'agit en fait de tous les types de comportements de travail proactifs en ce sens qu'ils visent à prendre le contrôle de l'environnement organisationnel interne et à y apporter des changements. Cependant, la proactivité individuelle est dirigée vers son travail individuel (l'amélioration de ses procédures de travail), la proactivité de l'équipe vise à aider l'équipe et les autres membres de l'équipe (à améliorer le fonctionnement de l'équipe), et la proactivité des membres de l'organisation est orientés vers la modification de systèmes ou de pratiques organisationnelles plus larges.

Toutefois, cette notion proactivité peut être abordée sous plusieurs approches, donnant ainsi un autre sens selon l'orientation que l'on cherche à lui attribuer. Une autre perspective de la proactivité, qui coïncide avec notre compréhension de la proactivité en tant que façon de se comporter, est qu'il ne s'agit pas seulement d'un acte unique, mais plutôt d'un processus comportant des phases distinctes. Certains auteurs ont suggéré que l'action proactive comporte plusieurs phases (anticipation; planification; action en direction de l'impact) [15]. ont également identifié la redéfinition des tâches, la collecte et le pronostic des informations, le plan et l'exécution, le suivi et la rétroaction comme des phases clés de la proactivité.

2.2 SATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction est un terme utilisé depuis le début du 20^e siècle. Une des premières utilisations de ce terme, tel qu'on l'utilise aujourd'hui, se trouve dans les études Hawthorne. La satisfaction au travail est la perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent [19] ou encore l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi [35]. Selon [23], la satisfaction au travail se définit comme un « état émotionnel positif résultant de l'évaluation du travail ou d'expériences de travail » [40]., quant à lui estime qu'elle constitue le résultat de ce que les gens ressentent face à leur emploi ou différents aspects de celui-ci. Elle est principalement étudiée sous forme de construit global [39]. Ou par l'entremise de facteurs ou d'antécédents qui l'influencent.

S'appuyant sur la définition de [23], qui définit la satisfaction en emploi comme « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience ». (p 1300), la satisfaction au travail est définie comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve. Autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail. L'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines dans l'organisation est la satisfaction du personnel, puisqu'elle influence le taux de roulement, les griefs, l'absentéisme, le climat organisationnel, lesquels agissent à leur tour sur le rendement de l'organisation. La satisfaction est influencée par la façon dont les spécialistes des ressources humaines exercent les activités de gestion du capital humain. Les services des ressources humaines plus souples, qui se préoccupent des personnes qu'ils servent, se sont efforcés de susciter la motivation, la croissance et la satisfaction des employés.

3 PROBLEMATIQUE

Pour s'adapter efficacement à un environnement de travail en évolution, les entreprises doivent pouvoir compter sur la contribution active de leurs employés [15]. Ainsi, les entreprises attendent de plus en plus de leurs employés qu'ils soient proactifs c'est-à-dire qu'ils n'attendent pas que les problèmes se posent pour les résoudre, mais plutôt qu'ils anticipent spontanément les problèmes et opportunités futures et qu'ils agissent en conséquence ([11]; [16]; [30]). Aborder la question du comportement proactif ne peut être envisageable sans que ne soit pris en compte la socialisation organisationnelle. Ainsi, La socialisation organisationnelle est un processus qui se déroule tout au long de la carrière d'un individu, processus par lequel un individu ou un salarié acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer son rôle dans une organisation. Cette socialisation passe par l'apprentissage et l'intériorisation du « rôle » du salarié ou de l'agent à travers trois composants clef: le travail (en tant qu'ensemble

de tâche) le groupe de travail (en tant qu'ensemble interactionnel), et le contexte organisationnel (en tant que système de rôles) [31]. La socialisation organisationnelle, revient à mettre en exergue des tactiques et comportement proactifs de socialisation afin de saisir les attitudes et comportements d'ajustement des agents en situation d'insertion et d'adaptation au sein d'une structure. Ces attitudes peuvent être comprises comme des actions anticipées de type comportemental ou psychologique déployés par les salariés pour agir sur eux-mêmes ou sur leur environnement.

Eu égard à ce qui précède, nous nous demandons si les comportements proactifs permettent une meilleure intégration au travail des agents de la Direction Générale de la Dette. C'est dans cette optique que la principale préoccupation de notre étude est de savoir si les comportements proactifs ainsi adoptés permettent aux Salariés non seulement de faire preuve d'adaptation dans leur travail, mais surtout s'ils atteignent le point d'équilibre entre leurs attentes en intégrant cette administration publique et ce qu'ils obtiennent réellement dans l'exécution de leur tâche.

Hypothèse générale

La socialisation organisationnelle réussie présente un lien significatif avec la satisfaction au travail des agents de la DGD

Hypothèses opérationnelles

H1- La perception des comportements proactifs est fonction des caractéristique personnelles, on note une variation de perception entre les hommes et les femmes de cette direction générale (H1a) les jeunes agents estiment bénéficier de ces comportements proactifs que les plus âgés (H1b), ces comportements proactifs sont identifiables dans les différents services de la DGD (H1C).

H2- les comportements proactifs centrés sur la socialisation organisationnelle est un facteur prédicateur de la satisfaction au travail des agents de la DGD.

4 METHODOLOGIE

4.1 POPULATION DE L'ÉTUDE

Rappelons que notre population d'étude était composée des agents de la Direction Générale de la Dette Publique, qui ont répondu à notre questionnaire. Les questions portaient sur la proactivité au travail, la socialisation organisationnelle et la satisfaction au travail. Notre population comptait 245 salariés au départ. Une fois exclu les questionnaires des agents ayant des valeurs manquantes, les résultats de nos analyses ont été déterminés à partir d'un échantillon d'étude de 136 répondants. L'âge moyen ici était de 37.12 ans, et le niveau d'études de ces salariés allait du simple agent d'administration (BPEC) au directeur de service (BAC+5). L'ancienneté moyenne était de 12.06 ans

4.2 INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons utilisé l'échelle révisée du Minnesota pour évaluer la satisfaction au travail des agents de la DGD, ici les items pour chaque composante de la satisfaction au travail offrent une meilleure cohérence interne pour les 2 dimensions pour 6 questions, avec des alphas de cronbach allant de $\alpha=.90$ à $\alpha=.91$, comparativement à $\alpha=.86$ et $\alpha=.88$ pour les échelles originales. Par ailleurs, la dimension intrinsèque de la satisfaction a été mesurée par 3 items (ex.: «*Je suis satisfait du sentiment de réalisation que je tire de mon travail*»). La dimension extrinsèque quant à elle, a été mesurée par 3 items (ex.: «*je suis satisfait de la stabilité de l'emploi que me procure mon travail*»). Les répondants avaient le choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de type Likert en cinq points (1= pas tout à fait d'accord à 5=plus que d'accord).

La socialisation organisationnelle et la proactivité ont été opérationnalisées sur la base de la conjugaison du modèle de ([21], [42] & [37]). Le questionnaire final retenu dans le cadre de notre étude est multidimensionnel en évaluant 4 sous-dimensions (la maîtrise des tâches de son emploi, l'intégration sociale, la connaissance de l'organisation et la clarté du rôle). Composé de 15 items; soit 5 items évaluant la socialisation organisationnelle (Q11-Q15) et 10 items pour la proactivité (Q1-Q10). Le questionnaire final a été complété par les variables sociodémographiques telles que la direction, la catégorie professionnelle, le sexe, l'âge et la situation matrimoniale.

5 PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION

5.1 PRÉSENTATION DES ANALYSES DESCRIPTIVE ET DE CORRÉLATIONS

Pour évaluer la relation entre les variables en présence à savoir la socialisation organisationnelle, la proactivité et la satisfaction d'une part et d'autre part la perception de ces variables en fonction des caractéristiques individuelles telles que le sexe, l'âge et le service d'appartenance, trois types d'analyses statistiques ont été réalisées (corrélative, descriptive et de variance).

Tableau 1. Présentation de la matrice d'inter corrélations des variables à l'étude

	Moy	E.T	1	2	3	4	5	6	7
proactivité	2.99	0.42	-						
socialisation	3.19	0.52	.82*	-					
Satisfaction	3.11	0.85	.37*	.37*	-				
Service	3.08	1.99	.11	.00	.00	-			
Sexe	1.33	0.47	-.14	-.17	-.09	-.03	-		
Age	2.06	0.96	.13	.16	.24	-.14	.91	-	
S. matrim.	1.50	0.77	-.29	-.28	-.15	.12	-.23	-.16	-

*p<.05

Au sortir des analyses descriptive et de corrélation, le versant descriptif montre que les résultats obtenus présentent la socialisation organisationnelle (moy=3.19; E.T=0.52) comme bien perçue par les agents en poste et les stagiaires. Ce qui montre que non seulement un accueil est réservé aux nouveaux agents arrivés au sein des différents services de cette Direction, mais également l'intégration de ces derniers dans cette administration, la gestion des bouleversements de carrière et la facilitation de transfert de compétences entre générations sont perçues. Même constat au niveau des relations entre les agents en postes et les nouveaux (ceux qui sont à peine intégrés et en voie d'intégration) sont acceptables et ce, quel que soit le service. Les agents ayant une expérience au sein de cette direction et une ancienneté, accompagnent les jeunes agents et c'est par ce soutien organisationnel que ces nouveaux apprennent leur rôle dans l'organisation. Deux notions sous mentionnées ici; la transmissibilité des connaissances et procédures par l'organisation et l'acquisition de celles-ci par les plus jeunes. Le jeune stagiaire qui intègre cette administration n'est pas passif par rapport à ce que lui apporte en retour la DGD, c'est-à-dire qu'il doit assimiler la culture de cette administration, apprendre à tenir son rôle, acquérir les compétences de son emploi et s'intégrer à une équipe. Il appartient à la DGD, pour sa part, de mettre en place des outils pour accompagner les nouveaux agents dans leurs efforts d'intégration. L'observation est identique, lorsque nous considérons la satisfaction au travail (moy=3.11; E.T=0.85). Ce résultat nous renseigne sur le fait que ces agents observent un équilibre entre leurs attentes et ce qui leur ait offert au sein de cette Direction (échanges entre collègues, primes, climat de travail acceptable, etc.). La proactivité est également observable auprès de ces agents (moy=2.99; E.T=0.42), même si le score moyen enregistré par cette variable gravite autour de 2.

La matrice d'inter corrélations entre les variables à l'étude et les caractéristiques personnelles ne donnent que trois corrélations significatives, sur les vingt et une testées. Nous pouvons noter un lien significatif entre la proactivité et la socialisation organisationnelle ($r=.82$; $p<.000$); entre la socialisation organisationnelle et la satisfaction au travail ($r=.37$; $p<.000$) et entre la satisfaction au travail et la proactivité ($r=.37$; $p<.000$). À l'inverse, aucune différence significative entre la socialisation organisationnelle et les caractéristiques socio personnelles telles que le sexe; ($r=-.17$; $p=.298$), l'âge ($r=.169$; $p=.333$) et la situation matrimoniale ($r=-.185$; $p=.281$). Le constat est identique lorsque nous considérons la relation entre la proactivité et les caractéristiques individuelles précitées; avec le sexe ($r=-.149$; $p=.519$), avec l'âge ($r=.137$; $p=.431$), avec le service ($r=.111$; $p=.519$) et la situation matrimoniale ($r=-.290$; $p=.086$). Idem entre la satisfaction au travail et le service ($r=.000$; $p=.998$), avec le sexe ($r=-.09$; $p=.584$), avec l'âge ($r=.248$; $p=.151$) et la situation matrimoniale ($r=-.157$; $p=.362$). De façon globale, nous retenons ici, quels que soit le service de rattachement, le sexe des agents, leur situation matrimoniale voire même leur âge, aucun lien n'est observé lorsque ces variables sont croisées entre elles. Ce qui montre que les hommes et les femmes présentent la même perception de la proactivité, de la satisfaction au travail et de la socialisation organisationnelle.

S'agissant de la socialisation organisationnelle par exemple, nous pouvons souligner que les agents de la Direction de la Dette affirment ceci; les nouveaux agents ou les stagiaires qui intègrent cette administration publique font preuve d'un apprentissage des valeurs de l'institution, des normes, du mode de fonctionnement afin que leur intégration se fasse sans problème. C'est dans cette optique que [42], rappelle que la socialisation organisationnelle est un « processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation ». Il s'agit d'une stratégie établie

par l'entreprise pour façonner le (futur) salarié. Elle a pour but de maîtriser la tâche à réaliser, fonder des relations avec les pairs et la hiérarchie, déceler les normes et leurs limites d'application (selon les groupes) et surtout intégrer la culture de l'entreprise. Pour la proactivité, aucune différence n'est perçue entre les agents, quel que soit le service ou la situation matrimoniale. Tous d'un commun accord, reconnaissent que chaque agent " Prend des initiatives", que cela soit sur le plan professionnel ou privé. Ce qui signifie qu'en tant qu'être humain, ces agents sont responsables de leurs propres vies et leur comportement découle de leurs décisions, et non de leur condition. C'est-à-dire qu'ils peuvent faire passer leurs sentiments après leurs valeurs. Ils ont l'initiative et la responsabilité de "provoquer" les choses. Notons que la proactivité est une des qualités professionnelles les plus prisées par les responsables administratifs de cette structure publique. Chaque agent est proactif en prenant des initiatives, en étant entrepreneur, et génère des idées afin de trouver des solutions aux problèmes.

Au sortir des analyses descriptives, lorsque nous regardons de plus près, les scores moyens de satisfaction entre les hommes et les femmes de cette administration, on note des légères variations, même si les différences ne sont pas significatives, nous pouvons noter qu'au niveau de la satisfaction au travail, les femmes (moy=3.16; E.T=0.93) présentent une satisfaction légèrement accentuée à celle des hommes (moy=2.99; E.T=0.69). S'appuyant sur les travaux de [24], il définit la satisfaction au travail comme « un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte ». Si l'écart entre attentes et apports s'agrandit, l'insatisfaction gagne du terrain. Les études sur ce sujet ont montré que la satisfaction possède un aspect aux multiples dimensions. Les différentes recherches apportent plusieurs informations concernant les sources de satisfaction au travail. Pour ces femmes, la satisfaction proviendrait du fait de travailler, en lui-même, il est source de satisfaction car il n'est pas donné à chacun, surtout en ce moment. De plus, le caractère stimulant de la profession joue un grand rôle dans la satisfaction. Plus un travail sera varié, plus le salarié sera satisfait. Il en va de même pour l'autonomie: un contrôle permanent bloque la liberté d'action du salarié, ce qui peut apporter de la frustration. Une conception trop mécaniste et trop rationaliste de l'homme au travail peut engendrer des maladroites de management des ressources humaines. D'autres facteurs entrent en jeu comme les heures de travail, les perspectives d'avenir, l'accomplissement de soi, les conditions matérielles, la conciliation avec la vie privée, etc.

Pour la socialisation organisationnelle, la moyenne globale des deux groupes tourne autour de 3, les hommes (moy=3.06; E.T=0.53) et les femmes (moy=3.25; E.T=0.51) ne présentent aucune différence de perception à ce niveau, car il faut le souligner, la socialisation organisationnelle possède des enjeux importants pour chaque structure organisationnelle mais aussi pour le travailleur. Pour le cas de la Direction de la Dette, une socialisation réussie est synonyme de cohésion d'équipe, voire même entre collègues, de motivation, de satisfaction, d'engagement. Les hommes comme les femmes de cette Direction reconnaissent qu'une socialisation bien structurée est moins stressante pour les nouveaux venus (agents et stagiaires). Elle influence également la perception des conflits et l'ambiguïté des rôles. *A contrario*, une légère variation est observée au niveau de la proactivité. Les femmes (moy=3.03; E.T=0.39) auraient une perception appuyée que celle des hommes (moy=2.90; E.T=0.49). Les femmes de cette Direction estiment qu'il convient de cultiver son sens du détail et sa curiosité pour les choses de cette administration en général et des services en particulier. Un agent proactif s'implique dans le destin de son administration en cherchant à lire le présent et à faire l'avenir. Il anticipe au mieux, à l'aide des informations dont il dispose et de l'analyse qu'il en tire. Ce qui veut dire qu'il est à l'écoute de son environnement et qu'il demande conseil autour de lui. D'autre part, ces agents ont compris qu'être proactif au travail, c'est aller aux devants des défis: les attendre avec impatience, en sachant qu'ils ne sont que des opportunités pour progresser. Dans cette optique, faire part de ses idées sans peur et avoir la capacité à les défendre, cela permet aux supérieurs de déléguer plus de responsabilités, s'ils voient en ces agents par exemple, le désir de les assumer.

5.2 PRÉSENTATION DES ANALYSES DE VARIANCE

Tableau 2. Analyse de variance entre les variables à l'étude et le sexe

	Sommes des carrées	df	Moyennes carrées	F	p
Socialisation X sexe inter-groupes	0.30	1	0.30	1.11	0.29
intra-groupes	9.21	34	0.27		
Total	9.51	35			
Proactivité X sexe inter-groupes	0.14	1	0.14	0.77	0.38
intra-groupes	6.26	34	0.18		
Total	6.40	35			
Satisfaction X sexe inter-groupes	0.23	1	0.23	0.30	0.58
intra-groupes	25.55	34	0.75		
Total	25.78	35			

Lorsque nous considérons les résultats entre les variables telles que la socialisation organisationnelle, la proactivité, la satisfaction au travail et le sexe, après l'analyse de variance, le tableau 1 ci-dessus montre une absence de relation de causalité entre socialisation organisationnelle et le sexe des agents ($F=1.11$; $p=.298$). Ici, l'adaptation sur le lieu de travail chez ces agents, ne dépend pas du genre, tous sont conscients du type de relations entretenues entre collègues, les échanges d'informations, l'accompagnement des nouveaux collègues, etc., constituent autant des facteurs qui renforcent cette forme de politique. Cette absence de différence perçue entre les hommes et les femmes, vient confirmer les résultats obtenus au niveau des analyses descriptives qui montrent qu'il n'existe aucune différence de perception entre les agents des deux sexes en matière de politique de socialisation. Ce résultat est identique, s'agissant de l'analyse de variance entre la proactivité et le sexe. Une absence de relation est enregistrée ($F=0.77$; $p=.385$), là encore, même si nous pouvons observer une variation des scores moyens au niveau du comportement proactif chez ces agents, cette différence reste non significative. Ce résultat vient invalider notre hypothèse (H1a) qui stipule que « *la perception des comportements proactifs est fonction des caractéristiques personnelles des agents de la Direction de la Dette. On note une variation de perception entre les hommes et les femmes* ». Ils reconnaissent tous que, l'anticipation au quotidien dans la réalisation ou l'exécution de leurs tâches fait partie des attitudes à adopter chaque jour. Enfin, la relation entre la satisfaction et le sexe des agents n'a pas été prouvée statistiquement, entre les deux variables ($F=0.30$; $p=.584$). Ce qui montre que les femmes et les hommes éprouvent un degré de satisfaction identique entre les deux groupes.

5.3 ANALYSE DE VARIANCE ENTRE LES VARIABLES À L'ÉTUDE ET LES TRANCHES D'ÂGE DES AGENTS

Cette analyse nous permet de mettre en évidence une relation entre les tranches d'âge et la proactivité au travail. Au sortir du traitement statistique, les conclusions montrent une non présence d'un lien significatif entre l'âge et la proactivité au travail ($F=0,122$; $p<.728$). De ce fait, la proactivité au travail des agents de la Direction Générale de la Dette ne présente aucune différence entre les tranches d'âge des agents. Ceci rejette, notre hypothèse (H2b) qui stipule que « *Les agents de cette Direction estiment être proactifs quelle que soit la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent* ». S'agissant de l'analyse de variance entre les comportements proactifs et la satisfaction au travail, nous voulons vérifier si la proactivité est un prédicteur de la satisfaction au travail des agents de la DGD. Après analyse, les conclusions montrent la présence d'un lien significatif entre les variables précitées. ($F=3,150$; $p<.000$). Ces conclusions nous amènent à dire que l'anticipation des agents dans l'exercice de leur travail est un facteur prédicteur de la satisfaction au travail. Les agents bénéficiant d'une telle autonomie, de cette latitude décisionnelle, manifestent leur satisfaction. La présence de ce lien est vérifiée par le test d'homogénéité de variances covariances de Levene ($F=1,508$; $p=1,52$). Cette perception est partagée par toutes les tranches d'âge des agents ayant participé à cette étude. A travers ce résultat, nous pouvons comprendre comme une forme « d'habitude » à ce type de politique au sein de cette structure organisationnelle, devenant ainsi une forme de « normalité ». Notre hypothèse H2 « *les comportements proactifs centrés sur la socialisation organisationnelle est un facteur prédicteur de la satisfaction au travail des agents de la Direction de la Dette* » est vérifiée.

6 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La socialisation organisationnelle, comme le soulignent les pères fondateurs ([36]; [42]; [43]) est un processus continu, qui se déroule tout au long de la carrière d'un individu. Elle est communément définie comme « *un processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* » ([43]: p.3). Mais cette conception ou approche est battue en brèche, voire remise en cause par ([38]; [8]; [27] et [5]). Selon ces auteurs, cette conception de la socialisation organisationnelle réduite aux processus par lesquels les nouveaux entrants apprennent les comportements et attitudes nécessaires à l'accomplissement de leur rôle dans l'organisation, ne tient pas compte de la dimension dynamique du salarié. Ainsi, les tenants de la thèse de la proactivité tels que ceux précités plus haut, indiquent que le salarié est acteur à part entière de sa socialisation professionnelle.

Cette nouvelle perspective contribue à enrichir la description des stratégies d'insertion développées par les salariés, notamment par la caractérisation des différentes modalités des conduites proactives et des processus qu'elles mobilisent. A la suite de ([6]; [13]; [3]) distinguent plusieurs indicateurs de proactivité. Au niveau des processus cognitifs tout d'abord, on relève les processus d'élaboration du sens, comme le soulignent [3], qui rendent compte du travail de construction de significations réalisé par les sujets. En réponse à l'incertitude et à la surprise qui caractérisent l'entrée dans une organisation, les nouveaux recrutés recherchent activement des informations, des feedback ([25]; [28]) grâce auxquels ils peuvent donner sens à leur expérience d'insertion. Les stratégies de gestion de soi, sont également étudiées, stratégies qui permettent au salarié, par le biais de processus d'attribution et d'évaluation primaire [14], d'interpréter positivement leur situation. Les individus réduisent ainsi leur vulnérabilité au stress et développent leur confiance en soi ainsi que leur sentiment d'efficacité personnelle [41]; [6] (cité in [5]). Au plan des processus relationnels, ce sont les stratégies de construction de relations interpersonnelles dans l'organisation ([32]) qui sont prises en compte: s'arrêter dans le bureau des autres pour discuter, participer à des activités sociales "formelles", etc., sont des conduites qui aident les nouveaux entrants à acquérir une identité dans l'organisation, ainsi qu'un soutien social instrumental et émotionnel.

Au sortir de cette analyse des deux approches complémentaires et non opposables, rappelons que l'objectif de notre recherche était d'identifier si le type de comportement proactif permettait une meilleure intégration des nouveaux agents au sein de la Direction Générale de la Dette, afin d'améliorer le niveau de socialisation d'une part et, d'autre part montrer l'effet du comportement proactif sur la satisfaction au travail des agents de la DGD, dans le but de permettre une évaluation de l'adaptation de ces salariés dans cette structure organisationnelle. Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent que le phénomène de proactivité est bel et bien existant au sein de cette structure organisationnelle et quel que soit le type de service, l'âge des agents (cadres ou simple agent), de direction voire même du sexe de ces derniers, tous d'un commun accord reconnaissent une « prospective », c'est-à-dire une certaine anticipation [17] et des projets [18]; [9] qui donnent sens (orientation et signification) à ses conduites actuelles.

Ainsi, la socialisation organisationnelle n'étant plus ce phénomène inactive mais plutôt active et pluriel, parce que les activités et les objectifs qu'un salarié ou agent développe dans l'un de ses domaines de vie - familial, professionnel, social ou personnel - prennent sens dans les relations qu'ils entretiennent avec les activités et les objectifs développés dans les autres domaines de vie. Le salarié ou l'agent organise, anticipe et valorise ses activités dans un domaine "en fonction des significations qu'elles revêtent, pour lui, en d'autres domaines de sa socialisation actuelle ou à venir" comme l'indiquent [7]. Dans ce cas de figure, il y a comme un continuum au niveau des relations entre agents, ces relations ne présentent aucune rupture, qu'elles commencent dans une sphère professionnelle ou personnelle et contribuent dans une certaine mesure à renforcer les liens entre les agents et intensifient la socialisation. Avant de boucler cette conclusion, notons quand même le caractère limité de nos résultats. Résultats qui ne peuvent pas faire l'objet d'une quelconque généralisation, dans la mesure où notre échantillon a été peu représentatif. Mais cela ne remet nullement en cause l'alerte que ceux-ci révèlent, c'est dans cette optique que nous suggérons une étude beaucoup plus approfondie avec un échantillon représentatif, pour que ce phénomène de socialisation soit inscrite comme type de politique faisant partie intégrante de la Direction Générale de la Dette.

Dans l'optique de faire de cette Direction, une structure ouverte, une communication interne entre la hiérarchie et la base doit être effective et entretenue, pour l'unique raison qu'elle constitue un facteur clé de succès. Ici, les agents ne peuvent adhérer aux idées qu'ils ne connaissent pas ou ne comprennent pas non plus; la preuve est la non participation d'une majorité des agents à cette recherche. Ce constat de notre part montre un réel déficit en communication, voire un manque d'assurance de la part des agents, car la communication repose sur le supposé que les personnes ont seulement besoin d'être informées, (centrée sur le message à délivrer et pas sur l'impact et le retour du message). Notons aussi qu'une bonne communication pourrait avoir comme indicateur, un faible taux d'absentéisme des agents, par exemple, un niveau plus élevé d'innovation, un meilleur rendement en termes de dossiers traités, de prise de décisions stratégiques, et surtout un développement des relations inter personnelles, etc.

En définitive, la proactivité peut être considérée comme une attitude ou un état d'esprit tourné vers le futur [26]. indique que, « la réactivité se différencie de la proactivité, qui traduit en outre un comportement anticipateur des changements, basé sur l'observation systématique des modifications probables de l'environnement sur un ensemble de plans ». Ainsi, les stratégies proactives sont à l'origine des changements grâce par exemple à des actions d'innovation issues d'une vigilance active. Pour [10], une stratégie proactive est plus qu'offensive, au niveau des ressources humaines par exemple, l'objectif pour tout agent ici, est d'avancer dans le bon sens, vite et bien et sur des créneaux sans cesse renouvelés grâce à la mobilisation des ressources de la structure qui l'emploie, à travers une vision prévisionnelle maîtrisée et un plan de carrière initiateur.

Dans cette approche, une structure organisationnelle proactive est une structure qui adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines plus créatrices et plus audacieuses que dans les stratégies trivialement qualifiées de réactives. Cette idée est partagée par des auteurs tels que; [34]. Selon eux, les concepts de force stratégique et d'ambition stratégique sont à rapprocher de la notion de proactivité. Le concept de force stratégique désigne « la capacité de mobilisation par une organisation de toutes ses formes de ressources (humaines, technologiques, etc.) ». L'ambition stratégique peut se mesurer par « le différentiel de performance globale recherché (critères de résultats, de portefeuille d'activité, etc. ». Développer l'ambition stratégique et les forces stratégiques signifie éviter les stratégies apathiques, paresseuses et suivistes. Le développement de l'ambition stratégique par la mobilisation des ressources: humaines constitue un levier pour la performance de la structure. Cette dynamique stratégique montre le processus de rétroaction de la décision de mise en œuvre stratégique actuelle sur la décision d'intention stratégique future [33]. C'est ainsi, que nous exhortons les responsables de la Direction Générale de la Dette à plus d'audace dans la mise en place de véritables études de lien entre par exemple; proactivité des agents et performance au travail ou encore proactivité et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou de carrière (GPEC).

Bien qu'autrefois, il n'était pas rare de voir un salarié faire toute sa carrière dans la même structure organisationnelle, voire parfois dans le même poste il y a encore quelques années, ce n'est aujourd'hui plus le cas. En effet, différents facteurs (économique, sociétaire, financier etc.) conduisent certaines structures à revoir leurs pratiques pour mieux gérer la vie professionnelle de chacun de leurs salariés. Il s'agira de construire le parcours professionnel au travers du bilan de compétences, des entretiens individuels, du

passerport orientation formation, etc. Parmi ces pratiques, le fameux « entretien annuel », pourrait être là un moyen fiable pour l'accompagnement de chaque agent de la DGD dans son plan de carrière.

Dans un tout autre registre, nous suggérons des réels partenariats entre le monde universitaire et la Direction Générale de la Dette. Ces types d'échanges, ouvriraient aux membres de chaque organisme, la possibilité de développer une forme de confiance mutuelle qui permettrait aux agents par exemple, une certaine promptitude à chaque fois qu'ils seront sollicités dans les travaux de recherche en rapport avec le fonctionnement de leur structure, l'étude sur les conditions de travail, sur les attitudes organisationnelles, le climat d'organisation, l'ambiance de travail, etc. et les conclusions ainsi obtenues, pourraient servir de baromètre fiable dans la gestion au quotidien de certains paramètres jusqu'ici inexplorés. Et pour les experts en comportements organisationnels et autres chercheurs, ce sera un moyen de développement de la société à travers l'étude des phénomènes qui constituent le quotidien de nos administrations publiques.

REFERENCES

- [1] Adams, Ann et Bond, Senga. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 32, 3, pp. 536-543.
- [2] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). «Assessing the work environment for creativity», *Academy of Management Journal*.
- [3] Almudever, B., Croity-Belz, S. & Hajjar, V. (1999). Sujet proactive et sujet actif: deux conceptions de la socialisation organisationnelle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle, INETOP*, 28 (3), pp.421-446.
- [4] Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). « Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support », *Leadership Quarterly*.
- [5] Ashford, S.J., & Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.
- [6] Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 68 (2), 157-175.
- [7] Baubion-Broye, A. & Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In *Événements de vie, transitions, construction de la personne*, Erès (Eds), 17-43.
- [8] Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory: 232-251*. New York: Cambridge University Press.
- [9] Boutinet, J-P. (1998). *L'Immaturité de la vie adulte*. Paris, PUF, 1998, 267 p.
- [10] Chalus-Sauvannet, M-. (2000). Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles. Thèse de doctorat, Université de Lyon 2.
- [11] Cran, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. 26 (3): 435-462.
- [12] Depolo, M., Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (1994). Le décalage entre attentes et réalité dans le processus de socialisation au travail. *Le Travail Humain*, 57 (2), 131-143.
- [13] Depolo, M., Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (1998). Socialisation au travail: proactivité et recherche d'informations. In *Événements de vie, transitions, construction de la personne*, Erès (Eds), 159-174.
- [14] Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 46: 839-852.
- [15] Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). « Personal initiative at work: Differences between East and West Germany », *Academy of Management Journal*, 1996.
- [16] Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (8), 1089-1120.
- [17] Guichard, J. & Huteau, M. (1997). *L'orientation scolaire et professionnelle*. Paris: Dunod.
- [18] Huteau, M. (1992). Les processus de définition des buts scolaires et professionnels chez les jeunes. In *Fonction des projets dans les structurations personnelles et sociales*. Toulouse: Éditions Universitaires du Sud, 15-32.
- [19] Ivancevich, J.M. et Donnelly, J.M.. (1968) « Job satisfaction research: a mana-geable guide for practitioners. » *Personnel Journal*. (Swarthmore, P.A) Vol. 47, No. 3, pp. 172-177.
- [20] Lacaze D. (2002), Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser, *Entreprises et Carrières*, n°875.
- [21] Lacaze D. (2005), Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration: validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, *Revue Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, p.19-35.
- [22] Lacaze D. (2007), La gestion de l'intégration en entreprise de service: L'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Revue Management et Avenir*, n°14, p. 9-24.
- [23] Loke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Dunnette, M. (Ed). The handbook of Organizational Psychology*. Chigaco, Rand McNally.

- [24] Locke, E.A. (1969), What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and human Performance*. 4 (4); pp303-336.
- [25] Miller, V. & Jablin, F. M. (1991). Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *The Academy of Management Review* 16 (1): 92.
- [26] Mahé De Boislandelle, H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2e édition revue et augmentée, Paris, Economica, janvier, 490 pages.
- [27] Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). « Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change”, *Academy of Management Journal*.
- [28] Morrison, E. W., & Milliken, F. J., (2000). « Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”, *Academy of Management Review*.
- [29] Morrison E.W. (2002), Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, vol. 6, p. 1149-1160.
- [30] Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36 (3), 633-662.
- [31] Pérrot, S. (2001). L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés. *Economica*.
- [32] Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, 12 (2), 278-287.
- [33] Savall, H., Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau: souple et enracinée*. Paris: Economica, 517 p.
- [34] Savall, H., Zardet, V. (2011). « Réussir en temps de crise -Stratégies proactives des entreprises» *Economica*, Paris, 268 p.
- [35] Smith, P.C., Kendall E, L. M. et Hulin, CL. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, Rand McNally.
- [36] Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4): 401-126.
- [37] Schein E. (1979), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Adison Wesley Publishing Co.
- [38] Schneider, B. (1985). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 36:.
- [39] Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 11, 1005-1016.
- [40] Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 123-151). Chichester: Wiley.
- [41] Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103 (2).
- [42] Van Maanen J. (1978), *People Processing: Strategies of Organizational Socialization*, *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36.
- [43] Van Maanen J., Schein E.H. (1979), *Toward a Theory of Organizational Socialization*, *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.