



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION



Apprentissage et Compétences au Travail
en Formation et dans les Organisations

INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE : ENTRE ENGAGEMENT EN FORMATION ET ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

CHARLOTTE DE BOER

CONFÉRENCE RIFT 5 MARS 2025



Participer...

Qu'est-ce que cela signifie ?

- Déployer des comportements d'agentivité, agir en fonction de ses valeurs personnelles, ... ?
- Appartenir à un collectif, adhérer aux valeurs du collectif, ... ?

-> Comment les personnes équilibrent leur besoin d'authenticité et leur besoin d'appartenance à un collectif ?

-> Quelles sont les dispositifs de formation à mettre en place qui favorise la participation?

Conférence RIFT 5 mars 2025

Quelques études illustratives

- Etudes issues de mon projet de thèse sur la socialisation organisationnelle des étudiants de l'Ecole Hôtelière de Lausanne
- Contexte de formation particulier:
Lieu de socialisation avant tout
-> Quelle place pour le développement de la prise d'initiative, l'identité et les valeurs personnelles ?

Socialisation organisationnelle

- Processus d'apprentissage qui se déploie dans quatre domaines centraux : la maîtrise de la tâche, l'initiation au rôle, l'intégration sociale et l'acquisition des valeurs organisationnelles (Delobbe et al., 2016 ; Taormina, 2004 ; Haueter et al., 2003)
- Processus par lesquels les nouveaux arrivants intègrent les normes et standards implicites valorisés par la culture organisationnelle, sont initiés au rôle qui est attendu d'eux, développent des relations d'appartenance et un rapport d'identification à l'organisation (Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007)

Socialisation organisationnelle

Les recherches dans ce domaine s'interrogent aujourd'hui sur la place laissée dans ce processus à la proactivité du nouvel entrant et à l'expression de l'individualité du sujet (Ashforth et al., 2007 ; Cooper-Thomas et al., 2014 ; Cable et Kay, 2012 ; Montani et al., 2019)

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

- Quelques travaux ont analysé le processus de socialisation organisationnelle d'étudiant-es entrant en stage dans des entreprises formatrices et dans le cadre de cursus de formation en alternance (Pennaforte et al., 2016 ; Commeiras et al., 2013 ; Neuenschwander et Nägele, 2014 ; Crottaz et al., 2022)
- **Question de recherche** : Est-ce que les comportements proactifs de socialisation développés dans le processus de formation ont une incidence sur l'ajustement en stage?

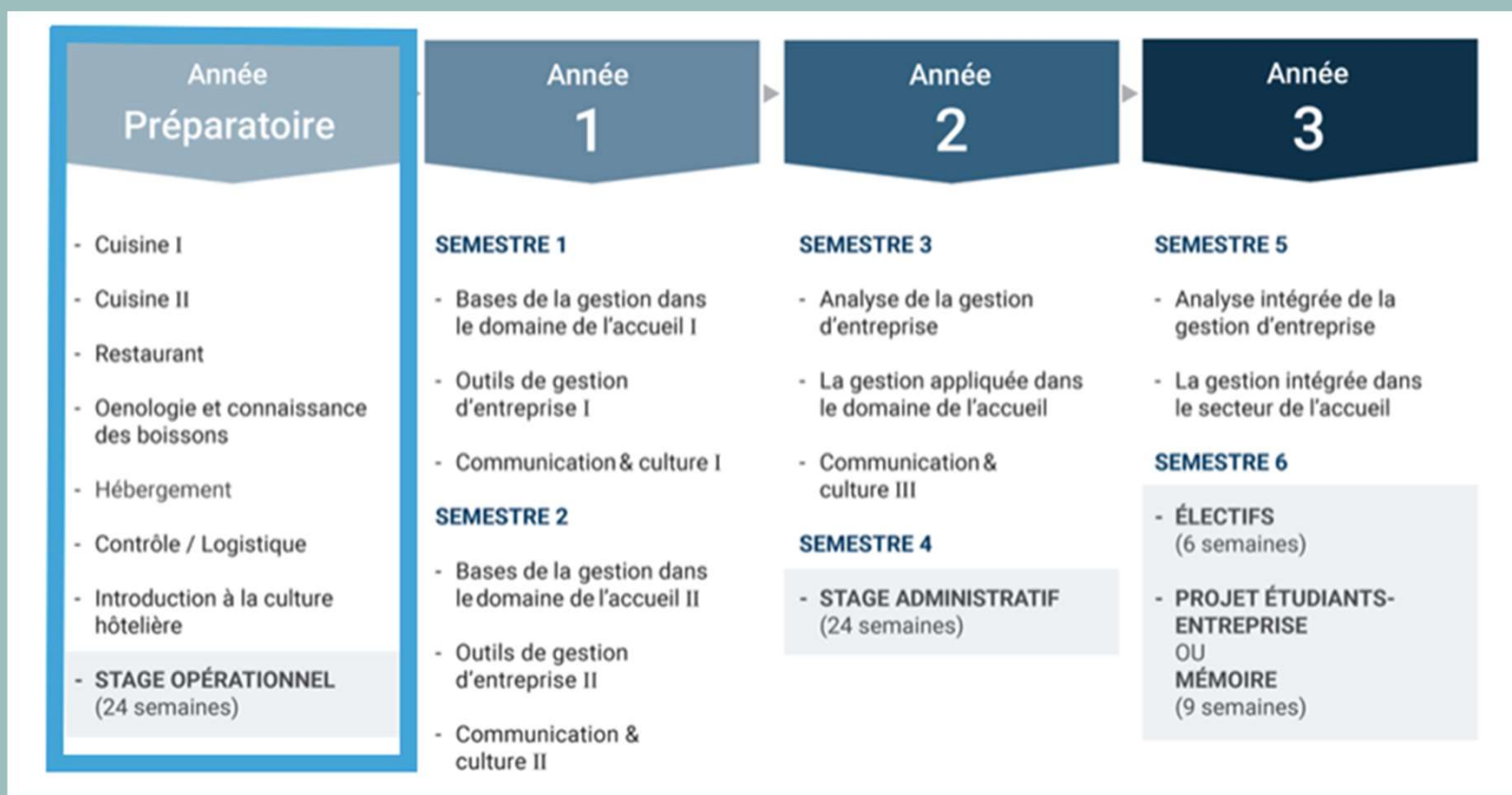
Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

Comportements proactifs de socialisation (Ashford et Black, 1996)

- Recherche de feedback
- Négociation de changement de rôle
- Auto-gestion comportementale
- Socialisation générale
- Construction de relation avec son équipe
- Réseautage
- Recherche d'informations

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

Plan d'études proposé par l'EHL



Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

Contexte et échantillon :

- Enquête quantitative longitudinale en deux temps de mesure
- Etudiant-es interrogé-es 6 mois après l'entrée à l'école, en janvier 2022, puis 1 an après leur entrée à l'école, à la fin de leur stage, en septembre 2022
- 168 étudiant-es ont participé aux deux temps de mesure

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

	Coefficient		Intervalle de confiance (95%)	
	Effet	ET	Inférieur	Supérieur
<i>Analyses du rôle médiateur de la recherche de feedback déployée en stage</i>				
Recherche de feedback à l'école -> Satisfaction en stage	,108	,050	,025	,224
Recherche de feedback à l'école -> Epuisement en stage	,008	,030	-,049	,073
Recherche de feedback à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,146	,054	,053	,262
Recherche de feedback à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,127	,050	,041	,238
<i>Analyses du rôle médiateur de la recherche d'informations déployée en stage</i>				
Recherche d'informations à l'école -> Satisfaction en stage	,039	,1663	-,308	,352
Recherche d'informations à l'école -> Epuisement en stage	-,022	,021	-,071	,014
Recherche d'informations à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,077	,034	,019	,150
Recherche d'informations à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,074	,034	,016	,151

N=168 ; Effet indirect significatif lorsque l'intervalle de confiance n'englobe pas zéro

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

	Coefficient		Intervalle de confiance (95%)	
	Effet	ET	Inférieur	Supérieur
<i>Analyses du rôle médiateur de la construction de relation avec l'équipe déployée en stage</i>				
Construction de relation avec l'équipe à l'école -> Satisfaction en stage	,023	,032	-,031	,098
Construction de relation avec l'équipe à l'école -> Epuisement en stage	-,005	,016	-,044	,021
Construction de relation avec l'équipe à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,021	,047	-,062	,123
Construction de relation avec l'équipe à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,013	,041	-,062	,097
<i>Analyses du rôle médiateur de la socialisation générale déployée en stage</i>				
Socialisation générale à l'école -> Satisfaction en stage	,065	,030	,015	,130
Socialisation générale à l'école -> Epuisement en stage	-,064	,027	-,121	-,016
Socialisation générale à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,079	,039	,012	,164
Socialisation générale à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,074	,035	,014	,151

N=168 ; Effet indirect significatif lorsque l'intervalle de confiance n'englobe pas zéro

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

	Coefficient		Intervalle de confiance (95%)	
	Effet	ET	Inférieur	Supérieur
<i>Effets indirects</i>				
<i>Analyses du rôle médiateur du réseautage déployé en stage</i>				
Réseautage à l'école -> Satisfaction en stage	,027	,025	-,010	,084
Réseautage à l'école -> Epuisement en stage	-,014	,020	-,060	,018
Réseautage à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,042	,023	-,000	,114
Réseautage à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,043	,032	-,001	,120
<i>Analyses du rôle médiateur de la négociation du changement de rôle déployée en stage</i>				
Négociation du changement de rôle à l'école -> Satisfaction en stage	,034	,034	-,035	,104
Négociation du changement de rôle à l'école -> Epuisement en stage	,070	,035	,014	,151
Négociation du changement de rôle à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,014	,037	-,057	,092
Négociation du changement de rôle à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,034	,039	-,034	,121

N=168 ; Effet indirect significatif lorsque l'intervalle de confiance n'englobe pas zéro

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

Analyses du rôle médiateur des l'auto-gestion comportementale déployée en stage

	Coefficient		Intervalle de confiance (95%)	
	Effet	ET	Inférieur	Supérieur
Effets indirects				
Auto-gestion comportementale à l'école -> Satisfaction en stage	,156	,065	,053	,307
Auto-gestion comportementale à l'école -> Epuisement en stage	-,094	,051	-,214	-,016
Auto-gestion comportementale à l'école -> Implication affective au lieu du stage	,150	,062	,051	,288
Auto-gestion comportementale à l'école -> Identification organisationnelle au lieu du stage	,113	,053	,027	,235

N=168 ; Effet indirect significatif lorsque l'intervalle de confiance n'englobe pas zéro

Etude 1 – Le rôle clé des comportements proactifs dans la transition école-stage

Propositions de dispositifs de formation :

Encourager la socialisation générale

- Ex: Organiser des soirées, des sorties ou/et des lunchs d'équipe

Stimuler l'auto-gestion comportementale

- Ex: Techniques de respiration pour gérer la pression

Privilégier la recherche de feedback

- Ex: Carnets de feedback pour noter les conseils reçus

Promouvoir la recherche d'informations

- Ex: Séance d'information sur la structure de l'organisation

Encourager la négociation de changement de rôle

- Ex: Etablir un plan de développement professionnel

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

Question de recherche : Comment s'articulent l'expression de soi authentique et l'auto-vérification, le conformisme de façade et l'intensité de la socialisation, ainsi que la congruence de valeurs et l'identification des étudiants à leur institution de stage ?

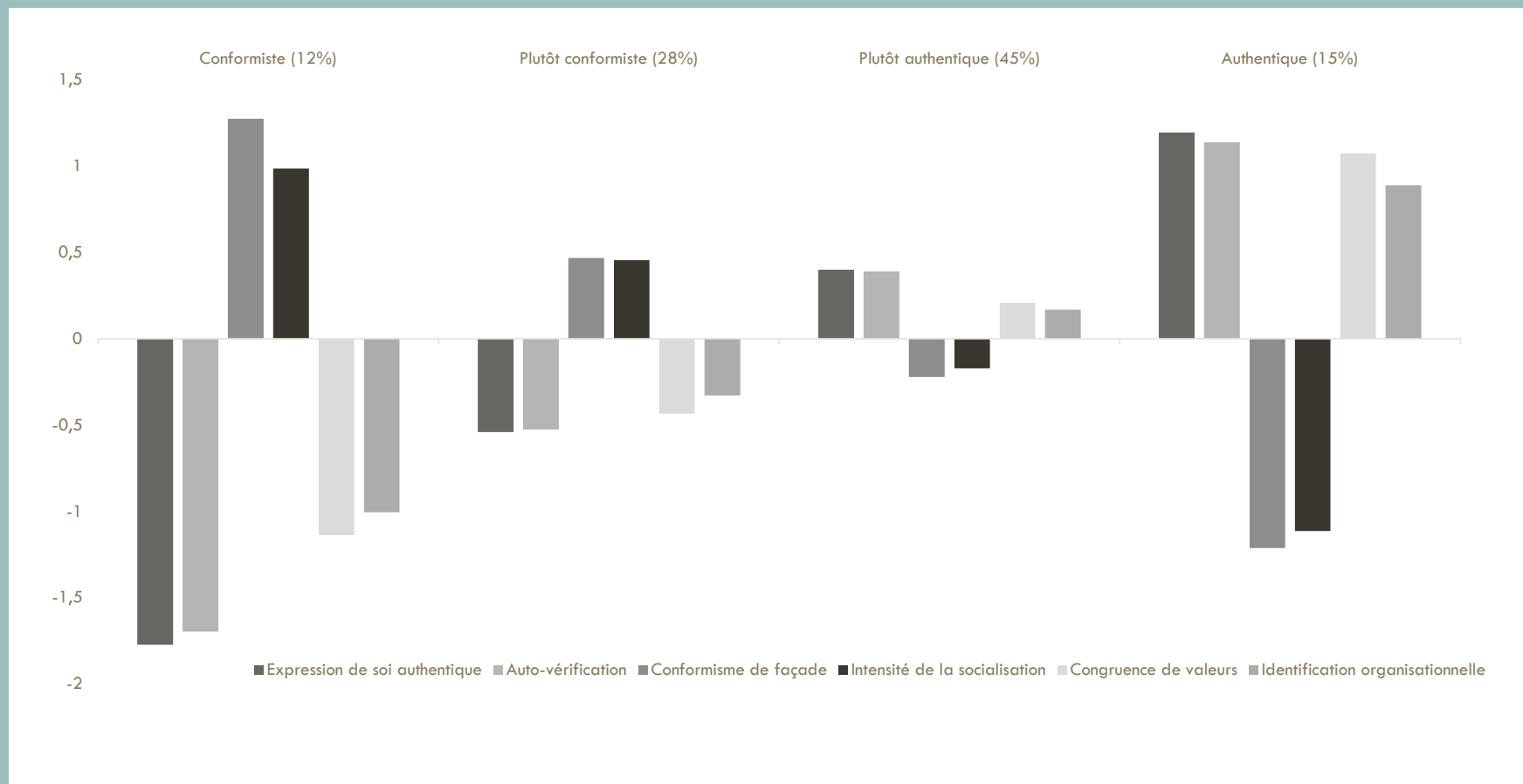
Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

- **Expression authentique de soi** (Cable et Kay, 2012) :
Exprimer des opinions ou des comportements qui reflètent ses valeurs personnelles
- **Conformisme de façade** (Hewlin, 2009) :
Se sentir obligé.e de se livrer à un comportement inauthentique

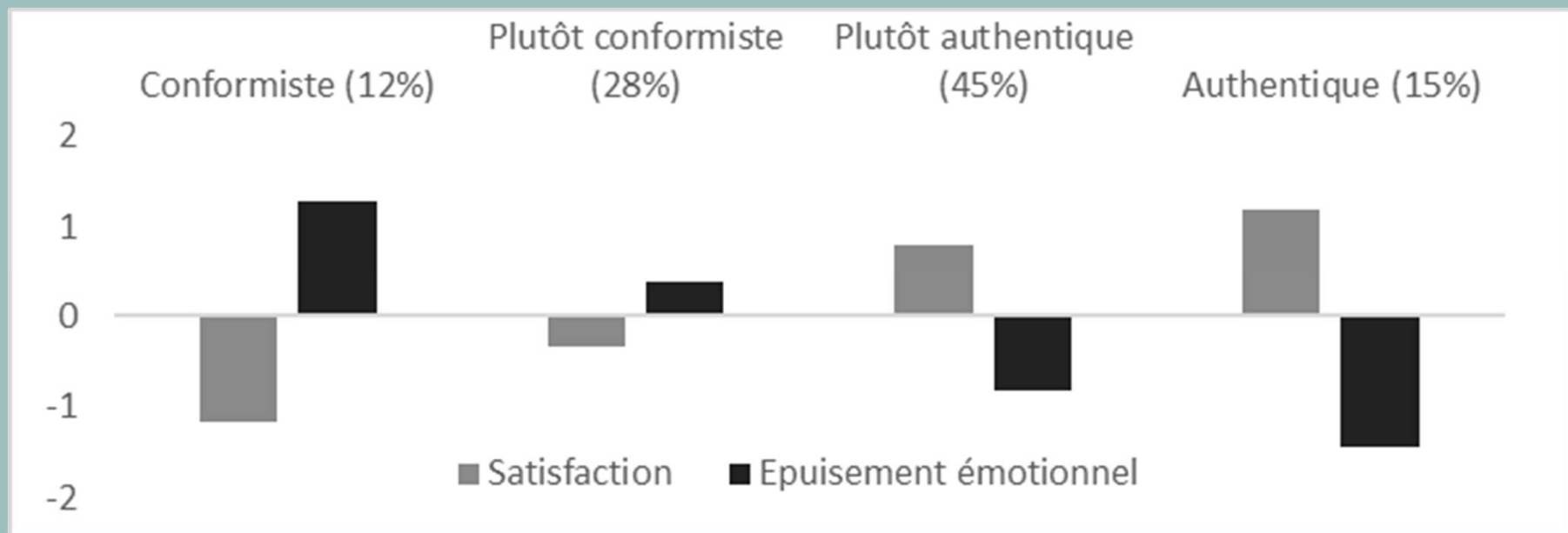
Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

- **Contexte et échantillon** : Enquête transversale par questionnaires en ligne a été réalisée auprès de 344 étudiants de l'EHL en septembre 2022, à la fin d'un stage de 6 mois à temps plein réalisé au second semestre de leur première année d'étude à l'EHL.
- **Méthodologie utilisée** : approche mixte (enquête quantitative et entretiens semi-structurés)

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation



Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation



Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

« Le stage s'est très très très très mal passé alors que j'étais trop heureuse d'aller en stage. Ca m'a touché psychologiquement ce qui s'est passé au stage [...]. Le moment où j'ai vraiment perdu confiance en mon manager, c'est quand un jour, quelqu'un de la cuisine m'a vraiment hurlé dessus et m'a manqué de respect, en m'insultant et tout. [...]. Je n'étais pas bien et le manager m'a demandé « Mais qu'est ce qui se passe ? » J'ai hésité à lui dire « Non, c'est bon. » « Non, dis-moi » et deux minutes après, il y avait tout le restaurant qui était au courant. [...]. Là, vraiment, j'ai perdu confiance en mon manager et je me suis dit « Mais si un jour je suis manager et qu'on vient me parler de ces problèmes d'une fille qui a 18 ans, moi j'en ai 40, je ne vais pas faire ça ». (Alice)

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

- *« J'ai été élevée en mode quand on a un objectif, on va jusqu'au bout. Alors je n'ai même pas pensé à partir ». Elle ajoute « Je me dis aussi que j'aurais pu partir et que je ne l'ai pas fait. Je me dis maintenant waouh, mais au fait, j'aurais pu ne pas accepter. Je suis allée voir la psy de l'EHL quand même et elle m'a expliqué que certes, j'avais été strong et courageuse de rester jusqu'au bout, mais le courage, c'est aussi des fois de savoir dire non. Et ça maintenant, j'en ai conscience. Je sais que je ne ferai pas les mêmes erreurs dans ma vie future ». (Alice)*
- *« Qu'est ce qui m'a soutenue ? Me dire que j'allais retourner à l'EHL. Surtout me dire que c'est un passage obligé. Ton cursus, il n'est pas basé là-dessus, ça ne va pas être ton métier. C'était plutôt de l'auto conviction. En me disant non, c'est bon, ça va aller, c'est un passage. Tu es plus forte que ça. Je comptais les jours, je comptais les heures ». (Alice)*

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

« C'était très bien [...] ». « Un élément qui était bien, vu que c'est un pays d'Afrique subsaharienne où il y a beaucoup de main-d'œuvre mais pas forcément bien entraînée [...], c'est qu'ils devaient apprendre [...], c'est que du coup beaucoup de personnes m'écoutaient ou me regardaient pour des conseils et c'était bien ça. La possibilité d'éduquer et de prendre le contrôle sur certaines situations. On m'a donné ce rôle de personne qui doit superviser une équipe de cinq personnes ». (Theo)

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

- « L'hôtellerie, le luxe, tout ça, c'est loin des valeurs de mes parents qui sont issus d'un milieu pauvre ». [...]. « J'ai tendance à dire ce que je pense, que ce soit une bonne chose ou non. Par contre, c'est vrai qu'à l'EHL, je me retiens un peu, surtout politiquement. Mes avis politiques sont très différents des gens de l'EHL. Je n'ai toujours pas eu de débat politique avec qui que ce soit ici, donc pour l'instant tout va bien... Vivant dans ce monde avec un père d'extrême gauche, je participe à cette idée, ce qui, en général, n'est pas la même que la majorité des élèves de l'EHL ». (Theo)
- « Mais je me dis, bon, c'est trois ans, mais après, je vais aller faire ce que je veux ». [...]. « Ici, à l'EHL, je suis en costard. En temps normal, je ne m'habillerai jamais comme ça. À l'université, à l'EHL, je n'ai pas besoin de parler de politique, chez moi, avec mes amis, avec mes parents, je fais ce que je veux. C'est deux mondes. Si on arrive à les différencier, ça va... ». (Theo)

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

Propositions de dispositifs de formation :

Soutenir l'expression authentique de soi

- Inviter à réfléchir aux mots qui les décrivent le mieux en tant qu'individu
- Dessins pour représenter visuellement son identité et ses valeurs
- Ateliers pour apprendre à s'affirmer
- Séances d'identification et d'expression de ses émotions

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

Propositions de dispositifs de formation :

S'assurer de la congruence des valeurs

- Proposer des ateliers et présentations qui explicitent les valeurs et la culture de l'entreprise lors de l'intégration
- Créer des temps de rencontre entre les nouveaux et les membres actuels de l'équipe
- Organiser des ateliers où les participants écrivent leurs valeurs personnelles
- Faire passer des questionnaires pour mesurer la perception de la congruence de valeurs

Etude 2 – L'hétérogénéité des profils en termes d'acculturation et d'individuation

Propositions de dispositifs de formation :

Maximiser l'identification organisationnelle

- Témoignages positifs d'employés pour créer un sentiment d'appartenance
- Séminaires immersifs en dehors du cadre de travail habituel
- Organiser de manière régulière des séances d'équipes pour créer du lien entre les personnes

Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

Questions de recherche : Quelles sont les stratégies individuelles et situationnelles que les étudiants de l'EHL peuvent mettre en place à distance pour faciliter leur intégration ? Rôle des comportements auto-régulés d'apprentissage et du climat de sécurité psychologique ?

Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

- **Comportements auto-régulés d'apprentissage :**
Capacité à se fixer des objectifs et à réguler ses comportements, ses émotions et ses cognitions pour atteindre ces objectifs (Cosnefroy, 2010)
- **Climat de sécurité psychologique :**
Conviction commune que l'équipe est sûre pour la prise de risque interpersonnelle (Edmondson, 1999)

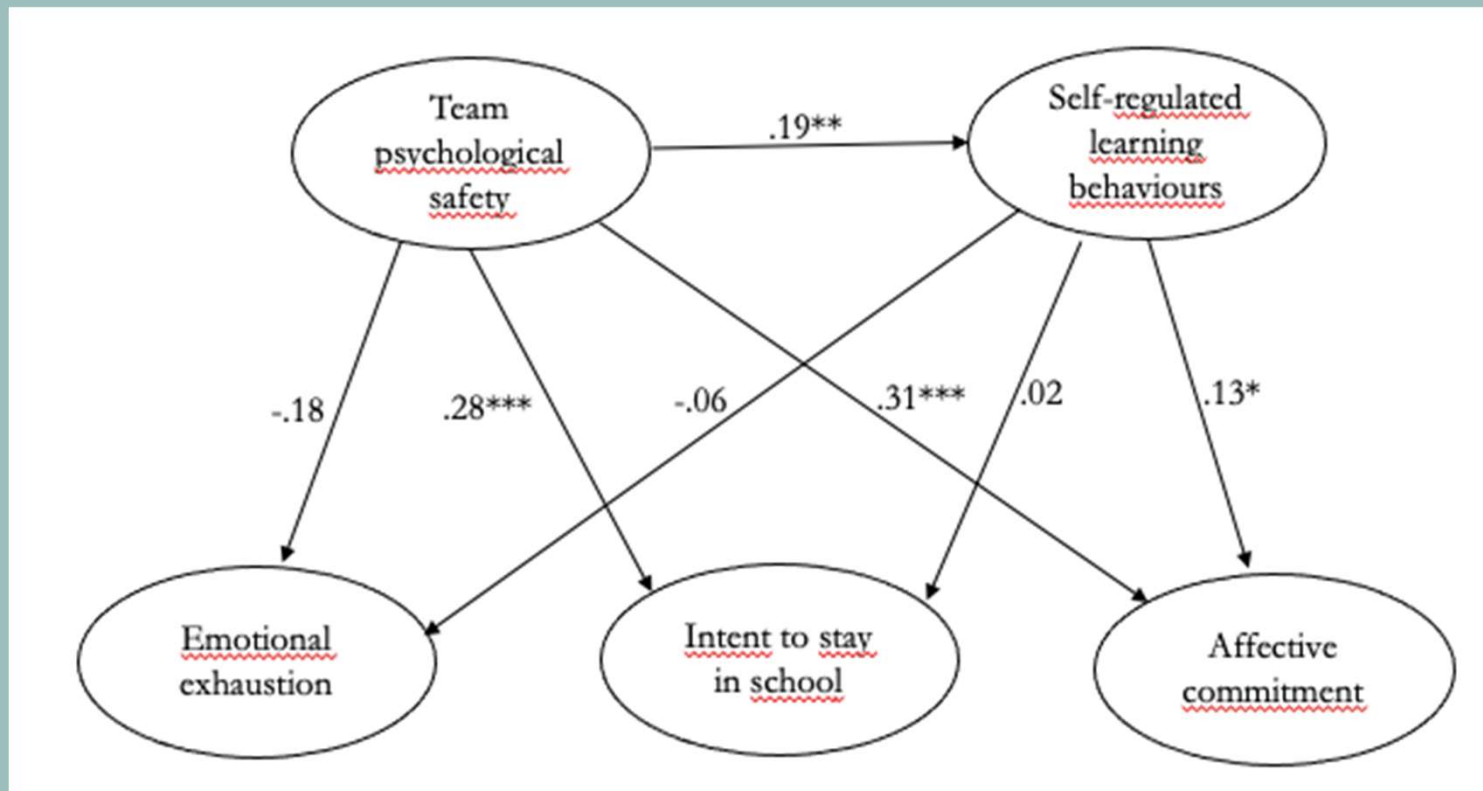
Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

Contexte et échantillon :

195 étudiant.es de l'EHL interrogés en décembre 2020 avec des restrictions fortes à l'enseignement en présence

Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

Model of Structural Relationships Between Study Variables



N=195; $p > .05^*$, $p > .01^{**}$, $p > .001^{***}$
Conférence RIFT 5 mars 2025

Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

Analysis of indirect effects

	Coefficient	Confidence interval (95%)	
Indirect effects	Effect	Lower	Upper
Team psychological safety -> Self-regulated behaviours -> Affective commitment	0.026	0.004	0.075
Team psychological safety -> Self-regulated behaviours -> Intent to stay in school	0.003	-0.031	0.035
Team psychological safety -> Self-regulated behaviours -> Emotional exhaustion	-0.012	-0.076	0.032

N=195; Significant indirect effect when the confidence interval does not encompass zero

Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

Propositions de dispositifs de formation :

Faciliter les comportements auto-régulés d'apprentissage

- Amener la prise de conscience de ses propres stratégies d'apprentissage
- Carnet de bord où les apprenants notent leurs objectifs, leurs stratégies utilisées, leurs succès et difficultés rencontrées
- Intégrer des modules spécifiques sur la gestion du temps, l'organisation du travail, la fixation d'objectifs et la gestion de la motivation

Etude 3 – Le rôle clé du climat de sécurité psychologique de l'équipe et des comportements agentiques dans l'intégration à distance

Propositions de dispositifs de formation :

Favoriser un climat de sécurité psychologique

- Organiser des réunions régulières permettant aux personnes d'exprimer leurs ressentis, de partager des expériences (si possible de nombre de personnes suffisamment limitée et stables)
- > projets en petits groupes, présentations en petits groupes, discussions de groupe

Participer...

Qu'est-ce que cela signifie ?

-> Appartenir à un collectif, adhérer aux valeurs du collectif, ... ET
Déployer des comportements d'agentivité, s'affirmer avec authenticité,
...

-> Les relations entre l'appartenance à un collectif et l'affirmation de
l'individualité sont complémentaires

Participer...

- Remise en question de ce modèle d'auto-direction individuelle
 - Bourgeois (2018) : « Le désir d'apprendre : Formation et construction du sujet »
 - Ehrenberg (2008) : « La fatigue d'être soi »
 - Chen et Cooper-Thomas (2023) : « Finding one's own way: how newcomers who differ stay well »