

Nouvelles perspectives en sciences sociales



L'intégration des nouvelles recrues dans les activités de service au Maroc : étude qualitative

Integration of New Employees in Service Activities in Morocco: A Qualitative Study

Abdellatif Tahir

Volume 16, Number 2, May 2021

Sur le thème : les sciences sociales interpellées par la question de la reconnaissance au travail

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1077096ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1077096ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Prise de parole

ISSN

1712-8307 (print)

1918-7475 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Tahir, A. (2021). L'intégration des nouvelles recrues dans les activités de service au Maroc : étude qualitative. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 139–168. <https://doi.org/10.7202/1077096ar>

Article abstract

In the last few years, management science researchers have carried out a body of work focusing on the theme of the Organizational Socialization of New Employees. This step is essential to determine the proactive behaviours favourable to their successful integration. The results on the effects of individual integration tactics are still incomplete and controversial. It is therefore necessary to identify the tactics favourable to a good integration before using the most interesting ones as independent variables. To test these theoretical propositions, this article discusses the analysis of twenty-six qualitative interviews. This helps to enrich the understanding of the behaviours and attitudes of new recruits on entering the organization.

L'intégration des nouvelles recrues dans les activités de service au Maroc : étude qualitative

ABDELLATIF TAHIR

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Introduction

Le concept de socialisation organisationnelle trouve ses origines dans différentes disciplines comme, la psychosociologie, la sociologie et l'anthropologie. D'une manière générale, la socialisation organisationnelle est définie comme l'apprentissage des ficelles¹, ou comme un processus par lequel des personnes externes en deviennent des membres actifs et efficaces². Il est considéré comme un processus continu, intense au moment du franchissement d'une barrière inclusive, fonctionnelle, ou hiérarchique³. Après des études descriptives dans des contextes de

¹ Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, vol. 9, n° 2, 1968, p. 2.

² Daniel Charles Feldman, « A Contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, 1976, p. 433-452.

³ Edgar H. Schein, « The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n° 4, 1971, p. 401-426.

nature différente⁴, une première tentative de théorisation en gestion a émergé à la fin des années 1970⁵.

Plusieurs recherches francophones et anglophones s'intéressent actuellement au sujet de la socialisation organisationnelle. Des recherches empiriques ont montré, sur le plan individuel, qu'il y a des relations significatives entre les tactiques de socialisation et d'autres variables principales, attitudinales et comportementales. Étant donné que, sur le plan organisationnel, la socialisation a des effets sur les attitudes et les comportements des salariés, elle a des impacts aussi sur la performance des équipes et de l'organisation. Ainsi, les organisations doivent faciliter, accompagner et raccourcir cette période critique pour réussir une prise de poste. Par exemple, la socialisation permet de faciliter l'acquisition et le développement des compétences, l'amélioration du travail en équipe. Les départs à la retraite exigent des recrutements massifs, le management des nouvelles recrues est délicat pour de nombreuses entreprises à cause des changements de générations et des modes d'organisation. La socialisation est un élément de réponse à cette problématique car elle facilite la transmission de certaines compétences et assure une cohérence entre la culture organisationnelle et le mode de fonctionnement des nouvelles recrues⁶. Dans ce contexte, l'importance de la socialisation pour les organisations est affirmée par les coûts accrus du turnover et du recrutement. C'est une question importante et critique pour les gestionnaires des ressources humaines. En plus de son intérêt sur le plan théorique, le développement des connaissances en la

⁴ Douglas Weston Bray, Richard J. Campbell et Donald L. Grant, *Formative Years in Business. A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*, Huntington (New York), Robert E. Krieger, 1979 [1974].

⁵ John Van Maanen et Edgar H. Schein, « Toward a Theory of Organizational Socialization », dans Barry M. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, vol. 1, Greenwich (Connecticut), JAI Press, 1979, p. 209-264.

⁶ Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, *op. cit.*, p. 1-16 ; Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *MIT Sloan Management Review*, vol. 30, n° 1, 1988, p. 53-65.

matière a de fortes implications managériales et répond à un enjeu d'actualité⁷.

Cadre conceptuel

L'intégration, première phase de la socialisation organisationnelle

L'intégration est abordée dans l'ouvrage de Jean-Marie Peretti comme un ensemble de pratiques organisationnelles⁸. L'auteur insiste sur la nécessité d'assurer un suivi après l'arrivée du nouveau salarié dans l'organisation. Pourtant, s'il est reconnu que les sessions d'orientation sont un aspect important du recrutement, peu d'organisations prennent le temps d'informer convenablement les nouvelles recrues⁹.

La phase d'intégration, se faisant le long des premiers mois après le recrutement du salarié, contient des enjeux fondamentaux pour la survie de l'organisation. C'est une étape importante du processus de dotation du personnel. Elle s'introduit dans un processus plus large, la socialisation organisationnelle, et peut être analysée à l'aide des théories de la gestion des carrières. En sciences de gestion, la littérature sur la carrière s'est intéressée principalement aux carrières intra-organisationnelles débutant lors du recrutement et s'achevant lors du départ du salarié¹⁰. Mais penser l'intégration des salariés comme un ensemble de pratiques organisationnelles en limite considérablement la compréhension. Cela ne nous permettrait pas d'expliquer le déroulement du processus ni de prendre en compte les aspects individuels. Si la carrière d'une personne peut être définie par des éléments

⁷ Serge Perrot et Eric Campoy, « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 71, n° 1, 2009, p. 23-42.

⁸ Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, coll. « Entreprise », 2016 [1994].

⁹ Luis R. Gómez-Mejia et David B. Balkin et Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall, 2001 [1995].

¹⁰ Loïc Cadin *et al.*, *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, coll. « Livres en or », 2012 [1997].

objectifs, elle dépend aussi largement d'éléments subjectifs¹¹. L'approche psychosociologique du début de la carrière dans une organisation nous amène ainsi à étudier plus le concept de « l'intégration au sein de l'organisation ».

Processus d'apprentissage des ficelles d'emploi

La socialisation organisationnelle a des impacts nombreux pour l'organisation et pour l'individu. C'est par le processus de socialisation que l'organisation assure sa pérennité ; les valeurs qui la caractérisent ainsi que les savoir-faire qui ont permis sa réussite sont transmis aux nouveaux salariés. La socialisation organisationnelle permet de développer les sentiments d'appartenance et de loyauté envers l'organisation¹². Elle influence la performance des salariés ainsi que leur intention de rester dans l'organisation¹³. Gérer la socialisation peut donc être un moyen de limiter le taux de rotation et d'accroître l'efficacité de l'organisation.

C'est au moment de l'entrée dans l'organisation que la socialisation est intense même si elle a lieu tout au long de la carrière¹⁴. En nous appuyant sur les travaux consacrés aux phases de la socialisation, nous avons nommé cette première période, l'intégration. L'intégration n'est alors plus limitée à un ensemble de pratiques organisationnelles, mais elle représente un processus complexe faisant intervenir plusieurs acteurs.

Notre projet est de définir en profondeur l'intégration très peu étudiée en sciences de gestion. Les dimensions traditionnelles pour mesurer et évaluer l'intégration sont souvent la performance et l'ancienneté. Ces dimensions ont manifesté leur inefficacité car il y a une absence des actions préventives. La socialisation organisationnelle permet d'analyser cette étape d'une manière

¹¹ Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger (dir.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », 2017 [2004].

¹² Edgar Schein, Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *MIT Sloan Management Review*, *op. cit.*

¹³ Blake K. Ashforth et Alan M. Saks, « Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, 1996, p. 149-178.

¹⁴ Daniel Charles Feldman, « A Contingency Theory of Socialization », *op. cit.*

pertinente. Plus précisément, les domaines de socialisation déterminent les différentes dimensions de la socialisation.

Pour les sociologues, la socialisation est un thème central qui permet d'expliquer comment les sociétés humaines se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs, leurs us et leurs coutumes. En adoptant différentes visions, les sociologues Émile Durkheim¹⁵ et Max Weber¹⁶, les anthropologues Ralph Linton¹⁷ et Ruth Benedict¹⁸, et le fonctionnaliste Talcott Parsons¹⁹ suggèrent une supériorité absolue de la société sur l'individu²⁰.

Pour les psychologues, et plus précisément dans les travaux de Sigmund Freud²¹ et de Jean Piaget²², l'analyse des mécanismes psychologiques individuels permet de comprendre les phénomènes sociaux.

Les principaux courants de recherche en sciences sociales consacrés à l'étude de la socialisation se sont opposés sur la dialectique individu / groupe social. Soucieux de dépasser cette dialectique, des chercheurs ont développé une approche interactionniste²³. Par ailleurs, la société moderne ne représentant plus un tout unifié, les travaux en sociologie réalisés récemment sont marqués par le besoin de préciser l'unité d'analyse du social. Par exemple, Pierre Bourdieu développe une théorie des « habitus »

¹⁵ Émile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige-Grands textes », 2007 [1894].

¹⁶ Max Weber, *Économie et société*, traduit de l'allemand par Jacques Chavy *et al.*, Paris, Plon, coll. « Recherches en sciences humaines », 1971 [1921].

¹⁷ Ralph Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, traduit de l'anglais par Andrée Lyotard-May, Paris, Bordas, 1986 [1945].

¹⁸ Ruth Benedict, « Continuities and Discontinuities in Cultural Conditioning », *Psychiatry*, vol. 1, n° 2, 1938, p. 161-167.

¹⁹ Talcott Parsons, *The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*, New-York, McGraw-Hill, 1937.

²⁰ Voir Morris Rosenberg et Ralph H. Turner, *Social Psychology. Sociological Perspectives*, New Brunswick (NJ), Londres, Transaction, 1990 [1981], p. 133-164.

²¹ Sigmund Freud, *The Complete Introductory Lectures on Psychoanalysis*, traduit de l'allemand par James Strachey, New York, W. W. Norton, 1966 [1917, 1933].

²² Jean Piaget, *Études sociologiques*, Genève, Librairie Droz, 1965.

²³ George Herbert Mead, *Mind, Self and Society*, Chicago, University of Chicago Press, 1934.

basée sur les classes sociales²⁴ en guise de synthèse des théories sur la socialisation considérée comme le processus fondateur des sociétés et des personnalités.

Compte tenu de la part croissante du travail dans la structuration des rapports sociaux, les théories de la socialisation se sont ensuite déplacées vers le monde professionnel²⁵. Renaud Sainsaulieu²⁶ et Claude Dubar²⁷ montrent comment les relations au travail entre les différents groupes professionnels structurent l'identité des individus. L'importance des phénomènes d'identification conduit Albert Bandura à considérer la socialisation comme un processus d'apprentissage social²⁸.

Finalement, on peut se demander si les identités professionnelles n'ont pas été supplantées par les identités organisationnelles si l'on en juge par le nombre de travaux réalisés sur la socialisation organisationnelle.

Les pratiques individuelles d'intégration

Les pratiques individuelles d'intégration sont les variables explicatives du modèle. Nous voulons connaître leur efficacité. Nous nous intéressons en priorité à leurs effets plutôt qu'à leurs déterminants, même si la causalité n'est pas toujours établie de façon claire. Jusqu'à la dernière décennie, les travaux sur la socialisation organisationnelle se sont beaucoup intéressés aux actions menées par les organisations lors de la socialisation des nouveaux, laissant de côté le rôle actif des nouvelles recrues. Il

²⁴ Pierre Bourdieu, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1979.

²⁵ Wilbert E. Moore, « Occupational Socialization », dans David A. Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago, Rand McNally, coll. « Rand McNally Sociology Series », 1969, p. 861-883.

²⁶ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, coll. « Références », 2014 [1977].

²⁷ Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2015 [1991].

²⁸ Albert Bandura, *L'apprentissage social*, traduit de l'anglais par Jean A. Rondal, Bruxelles, Éditions Mardaga, coll. « Psychologie et sciences humaines », 1980 [1976].

est nécessaire maintenant de compléter les travaux naissants sur le rôle proactif des individus durant leur intégration dans l'organisation. Les résultats sur les effets des tactiques individuelles d'intégration sont encore incomplets et controversés. Cette étape est essentielle pour déterminer les comportements proactifs favorables à leur bonne intégration. Il faut donc identifier les tactiques favorables à la bonne intégration avant d'utiliser les plus intéressantes comme variables indépendantes.

Quatre tactiques individuelles d'intégration ont retenu, dans la littérature, notre attention : la recherche d'information, le développement de relations sociales, le développement de visions positives et l'auto management. Les quatre dimensions de tactiques retenues seront ensuite ajustées à l'issue de l'étude du terrain.

En effet, pour minimiser l'incertitude liée à l'entrée dans un nouveau poste²⁹, les nouveaux recrutés développent des tactiques de recherche d'information³⁰. Ils se renseignent auprès de leurs collègues ou leur supérieur. Conjointement, ils cherchent à s'intégrer au sein du groupe en développant des relations privilégiées avec certains. Ce qui leur permet de se faire un réseau de soutien social important pour faire face aux difficultés³¹. Finalement, Jeffrey Vancouver et Elizabeth Morrison expliquent que les attitudes d'auto-management ont un rôle primordial dans le processus d'intégration³². Les salariés fixent des objectifs d'une manière autonome et orientent leur comportement vers ces objectifs pour les atteindre. Aussi, des comportements comme le

²⁹ Meryl Reis Louis, « Career Transitions: Varieties and Commonalities », *The Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, 1980, p. 329-340.

³⁰ Elizabeth Wolfe Morrison, « Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes », *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, 1993, p. 557-589.

³¹ Debra L. Nelson et James Campbell Quick, « Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, n° 6 1991, p. 543-554.

³² Jeffrey B. Vancouver et Elizabeth Wolfe Morrison, « Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 62, n° 3, 1995, p. 276-285.

développement de visions positives de sa situation³³ ont été constatés chez les nouveaux recrutés.

Les variables de résultat

La performance au travail, l'intention de partir et la satisfaction au travail ont été retenues comme variables de résultat. Cependant, parmi les impacts de la socialisation organisationnelle, la performance au travail et le taux de départ semblent être les variables les plus pertinentes dans l'étude de la socialisation dans l'organisation.

Plusieurs concepts traditionnels de la gestion des ressources humaines ont été opérationnalisés en variables indépendantes dans des modèles de socialisation pour en mesurer les résultats. Les chercheurs ont déduit que la façon dont la socialisation est gérée par l'entreprise a des impacts sur la satisfaction au travail, l'implication, l'intention de rester³⁴ et la performance au travail³⁵. Pourtant, ces concepts dépendent de facteurs multiples, parfois très éloignés de la problématique de la socialisation. C'est le cas de la satisfaction au travail. Les résultats concernant l'influence de la socialisation organisationnelle sur la satisfaction au travail sont en effet très controversés. Il est important de trouver des indicateurs plus précis de la réussite de l'intégration qui est moins globale que la socialisation. C'est pour cela que Cynthia Fisher a manifesté son intérêt pour des résultats intermédiaires appelés domaines de socialisation correspondant à ce qui est appris tout au long de la socialisation organisationnelle et qui pourrait s'appliquer à l'intégration³⁶.

³³ Susan J. Ashford et J. Stewart Black, « Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 2, 1996, p. 199-214.

³⁴ Gareth R. Jones, « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *The Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, 1986, p. 262-279.

³⁵ Debra L. Nelson, « Organizational Socialization: A Stress Perspective », *Journal of Occupational Behavior*, vol. 8, n° 4 1987, p. 311-324.

³⁶ Cynthia D. Fisher, « Organizational Socialization: An Integrative Review », dans Gerald R. Ferris et Kendrith Martin Rowland (dir.), *Career and Human*

Par ailleurs, les variables finales de notre modèle doivent constituer un souci essentiel des managers si nous voulons en déduire des implications intéressantes pour la gestion des entreprises. L'accroissement de la performance et la maîtrise du taux de rotation sont effectivement des préoccupations managériales majeures.

Les pratiques de socialisation organisationnelle

Pour faire progresser la compréhension du processus de socialisation dans les organisations, il est mieux d'intégrer l'étude des pratiques de socialisation organisationnelle à celle des tactiques de recherche d'information des nouvelles recrues³⁷. Peu de travaux ont considéré à la fois, dans l'étude du processus de socialisation, les efforts des membres de l'organisation et les efforts des nouvelles recrues³⁸.

Pourtant, étudier les efforts d'intégration des nouveaux indépendamment des procédures organisationnelles de socialisation n'offre qu'une vision restreinte du processus. Le résultat des efforts d'intégration des nouveaux pourrait dépendre des procédures de socialisation dans l'organisation. Il nous semble que les nouvelles recrues mettent en œuvre un ensemble de tactiques d'intégration relativement invariant mais que l'efficacité de ces tactiques dépend des contingences d'un environnement particulier.

En effet, les pratiques organisationnelles d'intégration peuvent être classées en deux catégories, celles à mettre en place avant l'entrée de la nouvelle recrue et celles à mettre en place après son entrée. Ainsi, pour la pré-entrée, nous pouvons proposer une communication interne auprès des membres de l'organisation

Resources Development, Greenwich (Connecticut), JAI Press, 1990, p. 163-207.

³⁷ Alan M. Saks et Blake E. Ashforth, « Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 51, n° 2, 1997, p. 234-279.

³⁸ Talya N. Bauer, Elisabeth Wolfe Morrison et Ronda Roberts Callister, « Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, 1998, p. 149-214.

déjà en place dans le but de favoriser le développement de compétences organisationnelles. Pour la post-entrée, nous proposons, soit d'une manière formelle, soit d'une manière informelle, un accueil et un soutien organisationnel adaptés (assurés par un supérieur hiérarchique, la direction des ressources humaines, la direction, un subordonné) qui ont pour objectif d'influencer le développement de compétences individuelles du nouveau.

Les domaines de socialisation : variables médiatrices

L'efficacité des tactiques individuelles d'intégration sur les variables de résultats s'explique par des variables intermédiaires, les domaines de socialisation, appelées variables médiatrices dans les modèles de proactivités des nouvelles recrues. Pourtant, l'introduction des variables médiatrices est la solution suggérée par Susan J. Ashford et J. Stewart Black³⁹ pour trouver une explication aux résultats parfois controversés de la littérature sur la proactivité des nouveaux. En effet, le niveau de socialisation atteint dans les différents domaines est plus pertinent pour évaluer l'efficacité de la socialisation que les variables de résultats telles que la satisfaction au travail, l'engagement envers son organisation, le stress⁴⁰.

Le transfert des compétences ou des habilités nécessaires pour réaliser les tâches et assumer les responsabilités d'un emploi est la pierre angulaire de l'apprentissage des compétences professionnelles. Pour Robert Taormina, l'apprentissage est à la fois l'acte d'apprendre et la méthode d'apprentissage⁴¹. Il s'agit à la fois de l'effort d'apprentissage réalisé par l'individu et de l'effort de formation réalisé par l'entreprise. Bien qu'il n'y ait pas un complet accord⁴², la formation est considérée par la plupart des

³⁹ Susan J. Ashford et J. Stewart Black, *op. cit.*

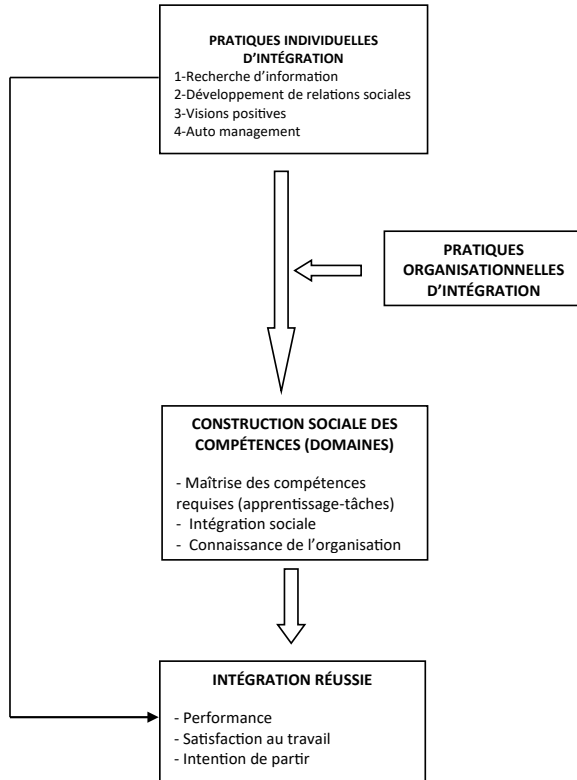
⁴⁰ Cheri Ostroff et Steve W. J. Kozlowski, « Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition », *Personnel Psychology*, vol. 45, n° 4, 1992, p. 849-874.

⁴¹ Robert J. Taormina, « Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 29-47.

⁴² Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *MIT Sloan Management Review*, *op. cit.*

chercheurs comme faisant partie du processus de socialisation organisationnelle⁴³. Nous pouvons proposer trois variables : la maîtrise des compétences requises, l'intégration sociale et la connaissance de l'organisation.

Figure 1 : cadre conceptuel proposé, issu de l'analyse de la littérature



⁴³ Daniel Charles Feldman., « Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda », dans Irwin. L. Goldstein (dir.), *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology, The Jossey Bass Management Series and The Josse Bass Social and Behavioural Science Series, Training and Development in Organizations*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, 1989, p. 376-416 ; Cynthia D. Fisher, *op. cit.* ; Arnon E. Reichers, « An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates », *The Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, 1987, p. 278-287 ; John Van Maanen, « Breaking in: Socialization to Work », dans Robert Dubin (dir.), *Handbook to Work, Organization and Society*, Chicago, Rand McNally, coll. « Rand McNally Handbook Series », 1976, p. 67-130.

Études qualitatives

L'intégration des nouvelles recrues étant un processus, sa compréhension exige des éléments qualitatifs. Sur un terrain spécifique, comme l'hôtellerie-restauration et la grande distribution, des thèmes nouveaux peuvent apparaître. Pour explorer conjointement la littérature et le terrain, nous avons opté pour une enquête transversale dans un premier lieu où la population participante était des équipiers de la restauration rapide avec des anciennetés différentes (de quelques jours à six mois) et une enquête longitudinale dans un deuxième où la population était des équipiers de restauration rapide et des hôtesses de caisse d'une société de la grande distribution. En effet, pour comprendre l'évolution du parcours de socialisation, il faut faire le suivi de plusieurs nouvelles recrues lors de leurs premiers mois dans l'organisation. La recherche qualitative est ainsi présentée en deux étapes : transversale et longitudinale.

Les données qualitatives ont été collectées par le moyen des interviews. D'après Andrew Pettigrew : « À travers les entretiens, on recueille des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent et vivent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres, l'évaluation qu'ils font de leurs activités, la façon dont ils voient leurs possibilités d'action⁴⁴ ».

Étude qualitative transversale

Population

Une chaîne de restauration rapide qui propose de nombreux postes impliquant un contact avec la clientèle nous a permis de mener des entretiens dans ses restaurants à la ville Casablanca et à Marrakech au Maroc.

Afin de diversifier les contextes organisationnels, nous avons également interrogé les réceptionnistes de plusieurs hôtels à Marrakech. L'hôtellerie est, comme la restauration rapide, un secteur des services où les contacts avec la clientèle sont nombreux.

⁴⁴ Andrew M. Pettigrew, « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, 1987, p. 649-670.

Ce choix se justifie par les pratiques d'intégration des jeunes inexpérimentés et par l'importance du caractère de service de la profession.

Après avoir rencontré le directeur des ressources humaines de la chaîne de restauration rapide, et convaincu de l'intérêt de la recherche, il nous a permis de mener l'enquête dans tous les restaurants de Casablanca et Marrakech. Les directeurs de restaurant nous ont autorisé à venir sur le lieu de travail des équipiers pour mener des entretiens de 30 à 45 minutes en dehors des heures de travail. Dans chaque restaurant, nous avons persuadé, un par un, les équipiers pour qu'ils nous accordent un peu de leur temps. La plupart des équipiers ont proposé de répondre aux questions pendant leur pause-déjeuner.

Parallèlement, nous avons contacté par téléphone les directeurs d'hôtels à Marrakech et nous leur avons présenté l'étude. Certains ont manifesté leur intérêt et ont accepté de nous recevoir pour mener des entretiens avec les réceptionnistes récemment embauchés. Ces derniers nous ont reçu cordialement à des horaires où les clients étaient peu nombreux.

La méthode d'entretien

L'entretien semi directif centré

Pour réaliser les objectifs cités précédemment, des entretiens semi-directifs centrés ont été menés. Ils sont construits autour d'un guide d'entretien souple, où les thèmes à aborder sont délimités.

Des guides d'entretien ont été établis, un pour les employés et un pour les supérieurs hiérarchiques.

Conduites des entretiens

Les personnes ont été interrogées sur leur lieu de travail, pendant une pause accordée par leur supérieur hiérarchique. Les entretiens ont été enregistrés avec un magnétophone.

Critères de saturation

Un minimum de 20 entretiens a été jugé suffisant pour obtenir une vision globale du processus d'intégration dans les activités de la restauration rapide et de l'hôtellerie. Une fois ce minimum atteint, il a été décidé de stopper l'enquête si aucun thème nouveau n'apparaissait pendant quatre entretiens, ce qui constitue le critère de saturation. Au total, 26 entretiens ont été menés.

L'analyse de contenu

Parmi les 26 employés dans les services qui ont été interrogés, 19 sont des équipiers et 7 sont des réceptionnistes, 15 personnes sont embauchées depuis 5 mois et 11 personnes ont une ancienneté comprise entre 5 et 12 mois. Six entretiens ont été effectués auprès des supérieurs hiérarchiques et sont analysés séparément.

Les 26 entretiens ont été traités globalement sans distinguer l'origine organisationnelle des répondants. L'objectif de cette première analyse qualitative est d'identifier les tactiques des employés pour s'intégrer dans ces deux sociétés de service.

La technique de codage de Laurence Bardin a été appliquée⁴⁵. Les étapes de l'analyse sont présentées selon l'ordre suggéré par Bardin.

Choix des documents

Le corpus est constitué de 26 entretiens enregistrés puis intégralement retranscrits sur papier de notre enquête. Cela représente un corpus homogène car le même guide d'entretien a été utilisé.

Représentativité de l'échantillon

D'abord, les restaurants étudiés sont situés à la ville de Casablanca et la ville de Marrakech, au Maroc ; les hôtels sont tous situés à Marrakech vu son aspect touristique. Sept restaurants et cinq hôtels de luxe différents ont été visités par le chercheur, ce qui assure une certaine variété de situations.

⁴⁵ Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », 2007 [1977].

Étude qualitative longitudinale

Objectif

L'apport principal de l'étude longitudinale est une identification dans le temps des tactiques individuelles d'intégration, des procédures organisationnelles d'intégration, des domaines de socialisation et de leurs relations. Le phénomène de l'intégration n'est pas statique.

L'étude qualitative longitudinale a été réalisée auprès des équipiers travaillant au contact des clients dans la restauration rapide et dans un autre type d'activité de service impliquant un contact avec la clientèle, les hôtesse de caisse d'une société de grande distribution Marjane. Les réceptionnistes ont été abandonnés car un petit nombre dans chaque hôtel limite l'étude d'un des aspects de la socialisation : le développement de relations avec ses collègues.

Plusieurs collectes de données, sous la forme d'entretiens ont été planifiées avec les employés. L'étude est centrée sur l'utilisation des tactiques individuelles d'intégration par les nouveaux salariés au cours de leurs trois premiers mois dans l'entreprise ainsi que sur la maîtrise ou la connaissance des différents domaines de socialisation.

Population

Une partie de la seconde étude qualitative a été réalisée dans la grande distribution Marjane à la ville de Marrakech.

L'autre partie de l'étude a été réalisée dans la société de restauration rapide déjà sollicitée pour l'étude qualitative transversale.

Douze hôtes et hôtesse récemment embauchés ont été présélectionnés avec la personne responsable du secteur caisse de façon à ce que les caractéristiques démographiques de l'ensemble du personnel de caisse soient représentées.

Huit équipiers ont été contactés sur le lieu de travail après que les directeurs des restaurants eurent donné leur accord pour l'étude longitudinale.

Méthode d'entretien : l'entretien semi-directif centré et le guide d'entretien

Comme dans l'étude transversale, la méthode de l'entretien semi-directif centré a été retenue.

Pour étudier l'évolution du processus d'intégration des nouveaux arrivants, trois séries d'entretiens ont été menées. La première série a eu lieu environ deux semaines après l'embauche (série I), la seconde a eu lieu deux mois après (série II) et la troisième s'est déroulée trois mois après l'embauche (série III).

Pour obtenir un corpus homogène, un guide d'entretien a été élaboré pour chaque phase de recueil.

L'analyse de contenu (étude longitudinale)

Une analyse de contenu a été conduite sur le corpus d'entretiens réalisés au cours des trois phases de l'étude longitudinale. La méthodologie appliquée pour la première étude qualitative a été reprise. Le corpus constitué des entretiens retranscrits sur papier est analysé en identifiant les catégories déterminées lors de l'étude transversale et adaptées à l'échantillon de l'étude longitudinale. La technique de codage de Bardin a été appliquée.

Le corpus

Au cours des trois mois de l'étude, l'échantillon de départ a subi une forte mortalité. Parmi les 20 personnes interrogées en série I, seules 13 étaient toujours en poste lors de la série III (3 départs en série II, 4 départs en série III). L'analyse longitudinale des tactiques individuelles d'intégration et des variables de socialisation n'a donc pu être conduite que sur les 13 personnes restées en poste durant les 3 mois de recueil de données (échantillon constant). Pour identifier d'éventuelles différences entre les personnes restées en poste et les personnes démissionnaires, les citations des catégories ont été comptées pour les personnes démissionnaires lors de la série I. Des différences peuvent également apparaître entre les hôtesses de caisse et les équipiers, les totaux sont donc calculés pour chaque sous-échantillon.

Les catégories

Les six tactiques individuelles d'intégration définies sur l'échantillon des équipiers ont été codées sur le corpus composé des entretiens auprès des hôtes : 1) apprendre par la pratique, 2) surveiller l'environnement, 3) demander, 4) établir des relations, 5) rationaliser et gérer ses émotions et, enfin, 6) développer des activités cognitives. Des citations associées à l'intégration et l'apprentissage n'ont pu être codées car elles ne correspondaient à aucune des six catégories de tactiques. Une analyse fine de ces citations a montré qu'elles constituaient une catégorie homogène. Une septième catégorie a donc été créée : l'auto-management.

Le codage

Les codes de l'étude transversale ont été réutilisés. L'apparition du thème dans un entretien a été retenue comme procédure de comptage si une personne évoque plusieurs fois l'apprentissage par la pratique lors du même entretien, le thème n'est comptabilisé qu'une seule fois.

Présentation des résultats

Deux études qualitatives sont successivement réalisées auprès d'une population d'employés travaillant au contact de la clientèle. La première étude est de nature transversale et a été menée auprès de 19 équipiers travaillant dans la restauration rapide, de 7 réceptionnistes d'hôtels et de 6 supérieurs hiérarchiques. La seconde étude est de nature longitudinale. Des hôtes de caisse dans la grande distribution et des équipiers dans la restauration rapide ont été interrogés trois fois au cours de leurs trois premiers mois dans l'entreprise à raison d'un entretien par mois. L'échantillon de départ, composé de 20 personnes (12 hôtes de caisse et 8 équipiers), a subi une forte mortalité puisque 7 personnes ont quitté leur emploi au cours de ces 3 mois.

La première étude a permis de mieux connaître le contexte de travail des équipiers dans la restauration de type fast-food ainsi

que le contexte des réceptionnistes dans les hôtels. Elle a permis également de mettre en évidence six dimensions des tactiques individuelles d'intégration :

1. l'expérimentation : les salariés avouent qu'ils apprennent beaucoup de choses par leurs propres efforts, en faisant des expériences personnelles (« *en faisant trop d'erreurs, j'essaie toujours de ne pas me tromper* »).
2. la surveillance : pour apprendre les tâches, les travailleurs interrogés observent et écoutent les autres (« *pour apprendre mon travail, je regarde, j'observe et j'écoute attentivement les autres* »).
3. la demande : au besoin d'informations, les nouvelles recrues questionnent les anciens membres de l'organisation qui ont plus d'expériences et qui peuvent faciliter la tâche de compréhension du nouveau en étant comme un guide d'information⁴⁶.
4. le développement des relations sociales : les relations interpersonnelles sont très importantes pour avoir les informations ainsi que le soutien social dans l'organisation⁴⁷. Les équipiers de la restauration rapide ont fait de grands efforts pour développer des relations sociales (« *si les équipiers ne sont pas là, c'est l'enfer* »).
5. le développement d'activités cognitives : au début, les employés de services s'efforcent pour bien mémoriser afin de bien effectuer le travail. Ils se font des cartes cognitives pour la mémorisation facile des étapes de service (« *je fais des schémas dans ma tête pour mémoriser* »).
6. la rationalisation et la maîtrise de ses émotions : les personnes au contact des clients procurent des méthodes pour gérer leurs émotions afin d'éviter la fatigue psychologique et supporter les conditions de travail (« *je trouve la difficulté d'être sympa avec les clients quand je suis très fatigué* »).

⁴⁶ Meryl Reis Louis, *op. cit.*

⁴⁷ Daniel Charles Feldman et Jeanne M. Brett, « Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers », *The Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, 1983, p. 258-272.

Quatre domaines de socialisation sont apparus :

1. la maîtrise des tâches et la clarté de son rôle : les personnes au contact des clients sont obligées de savoir comment se servir de la caisse, prendre le paiement, identifier et servir les produits. Elles travaillent en équipe, elles doivent savoir coordonner, être rapides et résister à la fatigue (« *je dois être rapide, plus rapide !* », « *je dois faire vite, très vite !* »).
2. la maîtrise des aspects relationnels avec le client : le travail de service repose sur l'accueil des clients avec la politesse appropriée, la proposition des produits et la réception du paiement du service dans les formes convenables. Il faut bien se comporter avec les clients (« *personnellement, je blague avec les clients, chacun à sa personnalité* »).
3. l'intégration sociale : pour s'intégrer au sein de l'organisation, il faut en connaître les personnes et en être accepté, les aider à avoir de l'aide. Le soutien mutuel est très important pour bien effectuer les tâches du service (« *il faut s'entraider, avoir l'esprit d'équipe* »).
4. la connaissance de son organisation : les employés doivent savoir les objectifs stratégiques et commerciaux, être proches du cœur de l'organisation⁴⁸. Ils doivent connaître aussi les procédures concernant leur rémunération, le congé, la promotion, la culture de l'organisation pour savoir le niveau de service à offrir aux clients (« le plus important, c'est l'accueil des clients, il faut bien s'occuper d'eux »).

Les personnes interrogées ont cité les trois premiers domaines de socialisation plus que la connaissance de son organisation.

Cette étude a révélé l'importance du rôle des membres de l'organisation, collègues expérimentés et supérieurs hiérarchiques.

La deuxième étude s'est intéressée à une autre catégorie de personnel en contact : les hôtesses de caisse dans les hypermarchés. Dans la population étudiée, une septième tactique d'intégration

⁴⁸ Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, *op. cit.*

est apparue, l'auto-management qui consiste à planifier son apprentissage en se fixant des objectifs, en se récompensant et se sanctionnant de manière autonome. Cette étude longitudinale a montré que, le premier mois, les nouvelles recrues sont préoccupées par l'apprentissage des tâches techniques et mettent en œuvre les tactiques de recherche et de structuration de l'information : expérimenter, surveiller, demander et activités cognitives. Au cours du deuxième mois, l'apprentissage est approfondi et les nouvelles recrues avouent que la maîtrise des tâches techniques leur permet de mieux maîtriser la relation avec la clientèle. Elles recherchent un confort psychologique en développant des relations de bonne qualité avec leurs collègues. Enfin, le troisième mois correspond à l'installation dans son rôle. Les nouvelles recrues se disent plus en confiance, plus autonomes. Les hôtesses accentuent leurs efforts d'auto-management. Mais en même temps, les salariés interrogés font part de leurs déceptions concernant les évolutions de carrière, la rémunération et la faible valorisation de leur travail. Il est alors important de rester positif.

Il existe quelques différences entre les équipiers et les hôtesses dans l'utilisation des tactiques. Les équipiers ont surtout recours à l'expérimentation pour apprendre leur emploi et, pour eux, l'intégration à l'équipe est une question de survie. Quant aux hôtesses, elles utilisent tout le panel de tactiques de manière équilibrée. Les sept départs que nous avons déplorés s'expliquent principalement par l'inadéquation des objectifs de carrière des salariés et des possibilités offertes par la société qui les a embauchés. Hôtesse de caisse et équipier sont considérés comme des emplois d'attente. De plus, les conditions de travail fatigantes et stressantes découragent rapidement les personnes peu motivées. Les procédures organisationnelles de socialisation semblent avoir une influence sur l'efficacité des tactiques individuelles d'intégration. Dans la restauration rapide, les procédures variables et informelles incitent les nouvelles recrues à apprendre les tâches de leur emploi par l'expérimentation. Les procédures collectives et en série facilitent l'intégration à l'équipe lorsque les nouvelles recrues font l'effort de développer des relations avec leurs collègues.

Dans la grande distribution, les procédures formelles et fixes favorisent l'apprentissage de l'emploi par un ensemble de tactiques : surveillance, demande, expérimentation et structuration des informations par des activités cognitives. Les procédures séquentielles permettent un apprentissage étalé dans le temps qui incite les nouvelles recrues à s'auto-manager. Parallèlement à l'organisation, le client peut être considéré comme un agent de socialisation. À travers les attentes communiquées par les clients, les nouvelles recrues découvrent leur rôle. Cette question qui ne fait l'objet central de notre thèse sera à approfondir dans des recherches futures.

Enfin, il semble que dans les organisations étudiées, le management n'a pas pour objectif premier de développer la fidélité des salariés travaillant au contact de la clientèle pour diminuer le *turnover*. La socialisation est organisée de façon à rendre les salariés rapidement efficaces pour assurer un niveau de service minimum.

Interprétation

Les réponses spontanées des personnes interrogées lors de nos entretiens qualitatifs ont permis d'identifier sept tactiques que nous avons classées en trois catégories. La recherche d'information consiste à expérimenter, observer et demander⁴⁹. Le développement de relations sociales constitue une catégorie à part entière. Enfin, les tactiques mettant en jeu des mécanismes mentaux comprennent les activités cognitives de mémorisation et de structuration de l'information, l'auto-management et le développement de visions positives⁵⁰. Un premier constat est que les tactiques ne sont pas indépendantes. Lors de l'analyse qualitative, nous avons remarqué que certaines tactiques étaient utilisées

⁴⁹ Debra A. Major et Steve W. J. Kozlowski, « Newcomer Information Seeking: Individual and Contextual Influences », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 16-28 ; Vernon D. Miller et Fredric M. Jablin, « Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics and a Model of the Process », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 92-120 ; Meryl Reis Louis, *op. cit.*

⁵⁰ Susan J. Ashford et J. Stewart Black, *op. cit.*

ensemble, notamment les tactiques de recherche d'information et le développement de relations sociales.

Dans la problématique, nous voulions déterminer les tactiques les plus efficaces. Finalement, nous avons découvert que les tactiques doivent être utilisées ensemble, et certaines, de façon séquentielle. Un autre résultat qui nous incite à penser que le développement de relations sociales au sein de l'organisation représente une tactique indépendante est que son utilisation semble relativement stable au cours du temps⁵¹. Dans l'étude qualitative longitudinale, les nouvelles recrues rapportent développer des relations dès leur arrivée et expliquent qu'il est nécessaire de maintenir les bons rapports humains par des efforts permanents. Les tactiques d'apprentissage, quant à elles, sont beaucoup utilisées lors des débuts et moins par la suite. L'auto-management, par exemple, est davantage utilisé lors des trois premiers mois dans l'entreprise qu'au cours des mois suivants⁵².

Deux processus de socialisation parallèles ?

Nos résultats suggèrent que les nouvelles recrues utilisent en parallèle deux processus de socialisation différents : d'un côté, la socialisation par l'apprentissage de son emploi et, de l'autre, la socialisation par les relations sociales. Ces deux processus de socialisation se distinguent par les tactiques ou les séquences de tactiques qui sont mises en œuvre. Nous classons la recherche d'information, l'auto-management et l'expérimentation, qui sont reliées, dans les tactiques visant l'apprentissage de son emploi. Nous les nommerons les tactiques d'apprentissage. Quant à établir des relations, cela correspond au second processus de socialisation.

Mis à part l'intégration sociale qui ne résulte que du développement de relations sociales, les autres domaines de socialisation sont influencés par les deux processus de socialisation. Ces deux processus sont nécessaires pour atteindre un bon niveau de compréhension de son rôle et de son organisation et pour maî-

⁵¹ Daniel Charles Feldman et Jeanne Brett, *op. cit.*

⁵² Jeffrey B. Vancouver et Elizabeth Wolfe Morrison, *op. cit.*

triser la relation avec les clients, dans le cas des emplois dans les services⁵³. Par l'intermédiaire de ces deux domaines, les deux processus de socialisation favorisent la performance au travail, qu'elle soit technique ou de service. Aussi, nous avons collecté une évaluation de la performance par les supérieurs hiérarchiques des interrogés afin d'éviter les biais de l'auto-évaluation.

Nous pouvons conclure, au regard de ces résultats, que trois domaines de socialisation principaux figurent parmi les objectifs à court terme des nouvelles recrues. Il s'agit de l'intégration sociale, de la compréhension de son rôle et de son organisation, favorisée par une bonne maîtrise des aspects techniques de la tâche et, enfin, de la maîtrise de la relation avec les clients.

Le rôle médiateur des domaines de socialisation

L'hypothèse du rôle médiateur des domaines de socialisation entre les tactiques et les résultats de la socialisation a été confirmée. Cela permet de comprendre comment les différentes tactiques d'intégration influencent la performance des nouveaux salariés. En effet, nous avons retenu comme résultats finaux du processus de socialisation différentes dimensions de la performance au travail. La variable satisfaction au travail n'a pas été incluse dans le modèle de recherche car tous les répondants ont fait part de leur insatisfaction. Son implication limitée nous a conduit à penser que ce concept ne serait pas un bon indicateur des résultats de la socialisation organisationnelle dans le contexte étudié.

Dans l'étude qualitative, il ressort que les procédures organisationnelles de socialisation ont un effet sur l'utilisation des tactiques ainsi que sur l'efficacité des tactiques. L'étude que nous avons réalisée nous aide à développer le processus d'entrée dans une nouvelle organisation. Même si nos résultats révèlent l'importance du rôle des individus dans ce processus, l'organisation peut accompagner les nouvelles recrues lors de leurs débuts pour faciliter leur intégration. Ainsi, dans notre problématique, nous

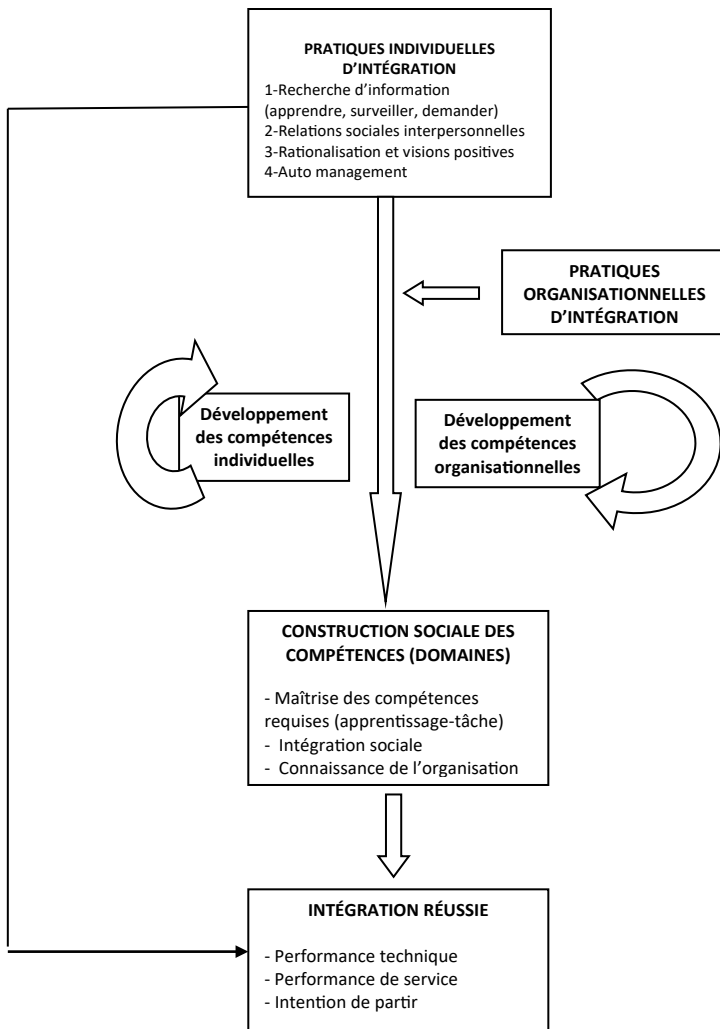
⁵³ Edgar H. Schein, « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, *op. cit.*

nous interrogeons sur les tactiques individuelles d'intégration les plus efficaces pour atteindre un bon niveau de socialisation dans différents domaines. Les domaines de socialisation sont ensuite reliés à la performance au travail.

Notre recherche a d'abord permis de mieux définir à quoi correspond la socialisation dans le contexte organisationnel⁵⁴. Ensuite, ayant déterminé que la socialisation organisationnelle correspond à l'apprentissage de son emploi ainsi qu'à l'intégration sociale au sein de l'entreprise, nous avons montré qu'elle influence la performance au travail. Nous avons également montré, dans la recherche qualitative, que l'entrée dans l'organisation est une période stressante pour les nouvelles recrues qui, si elle est mal gérée par l'entreprise, peut provoquer des départs prématurés. Ces départs représentent un coût pour l'entreprise. La réalité organisationnelle est très complexe à saisir et nous avons favorisé une approche individuelle. Nos résultats indiquent qu'il faut agir tôt. En effet, c'est au cours des trois premiers mois dans l'organisation que les tactiques d'apprentissage sont utilisées le plus souvent. Notre recherche, en se fondant sur des études qualitatives, permet d'avancer des actions à mettre en place pour diminuer les taux importants de rotation, afin d'optimiser l'efficacité du recrutement et pour améliorer la qualité du service.

⁵⁴ Alan M. Saks et Blake E. Ashforth, *op.cit.*

Figure 2 : modèle proposé issu de l'analyse qualitative



Conclusion

L'étude qualitative nous a permis de mieux saisir les points suivants : l'importance stratégique de la gestion de l'entrée des nouvelles recrues et le rôle médiateur des domaines de socialisation. Mais le travail est loin d'être achevé.

Ainsi, à la différence des modèles de la littérature, une dimension spécifique aux emplois en contact avec la clientèle est apparue, la maîtrise de la relation-client et la performance technique a été distinguée de la performance de service.

L'étude de ce genre de relation est d'actualité, nous avons observé une insuffisance d'outils de mesure de ce phénomène de la part des entreprises constituant notre échantillon.

Limites de l'étude qualitative

Notre recherche souffre de plusieurs limites qui doivent être prises en compte lors de l'interprétation de nos résultats.

Dans l'étude qualitative transversale, nous ne connaissons pas l'évolution dans le temps des tactiques individuelles d'intégration, des domaines de socialisation et des relations entre tactiques, domaines et performance. Pour pallier cette limite, nous avons réalisé une étude qualitative longitudinale.

Dans l'étude qualitative longitudinale, nous ignorons comment les différentes tactiques évoluent après cette phase.

L'étude qualitative comporte également des limites propres à cette méthodologie. Un échantillon de petite taille est interrogé et les résultats sont spécifiques à cet échantillon.

Avenues de recherche

Il serait intéressant d'étudier les tactiques individuelles d'intégration sur une population différente dans les services, par exemple dans des emplois plus qualifiés offrant des perspectives de carrière.

Le style de management, la stratégie de ressources humaines, la culture de l'entreprise, le secteur et la taille de l'entreprise peuvent également être des déterminants organisationnels des tactiques individuelles d'intégration.

Notre recherche qualitative révèle que le client peut jouer le rôle d'un agent de socialisation. Il serait intéressant d'approfondir cette problématique.

Pour conclure, la tendance est au développement des carrières professionnelles inter- organisations, ce qui suggère que les phénomènes liés à la socialisation organisationnelle vont se produire de plus en plus fréquemment.

Bibliographie

- Ashford, Susan J. et J. Stewart Black, « Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 2, 1996, p. 199-214.
- Ashforth, Blake K. et Alan M. Saks, « Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, 1996, p. 149-178.
- Bandura, Albert, *L'apprentissage* «*age social*, traduit de l'anglais par Jean A. Rondal, Bruxelles, Éditions Mardaga, coll. « Psychologie et sciences humaines », 1980 [1976].
- Bardin, Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », 2007 [1977].
- Bauer, Talya N., Elisabeth Wolfe Morrison et Ronda Roberts Callister « Organizational Socialization: A Review and Direction for Future Research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, 1998, p. 149-214.
- Benedict, Ruth, « Continuities and Discontinuities in Cultural Conditioning », *Psychiatry*, vol. 1, n° 2, 1938, p. 161-167.
- Bourdieu, Pierre, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1979.
- Bray, Douglas Weston, Richard J. Campbell et Donald L. Grant, *Formative Years in Business. A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*, Huntington (New York), Robert E. Krieger, 1979 [1974].
- Cadin, Loïc *et al.*, *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, coll. « Livres en or », 2012 [1997].
- Dubar, Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2015 [1991].
- Durkheim, Émile, *Les règles de la méthode sociologiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige-Grands textes », 2007 [1894].

- Feldman, Daniel Charles, « A Contingency Theory of Socialization » *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, 1976, p. 433-452.
- Feldman, Daniel Charles., « Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda », dans Irwin. L. Goldstein (dir.), *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology, The Jossey Bass Management Series and The Josse Bass Social and Behavioural Science Series, Training and Development in Organizations*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, 1989, p. 376-416.
- Feldman, Daniel Charles et Jeanne M. Brett, « Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers », *The Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, 1983, p. 258-272.
- Fisher Cynthia D., « Organizational Socialization: An Integrative Review », dans Gerald R. Ferris et Kendrith Martin Rowland (dir.), *Career and Human Resources Development*, Greenwich (Connecticut), JAI Press, 1990, p. 163-207.
- Freud, Sigmund, *The Complete Introductory Lectures on Psychoanalysis*, traduit de l'allemand par James Strachey, New York, W. W. Norton, 1966 [1917, 1933].
- Gómez-Mejia, Luis R., David B. Balkin et Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall, 2001 [1995].
- Guerrero, Sylvie, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger (dir.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », 2017 [2004].
- Jones, Gareth R, « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *The Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, 1986, p. 262-279.
- Linton, Ralph, *Le fondement culturel de la personnalité*, traduit de l'anglais par Andrée Lyotard-May, Paris, Bordas, 1986 [1945].
- Louis, Meryl Reis, « Career Transitions: Varieties and Commonalities », *The Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, 1980, p. 329-340.
- Major, Debra A. et Steve W. J. Kozlowski, « Newcomer Information Seeking: Individual and Contextual Influences », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 16-28.
- Mead, George Herbert, *Mind, Self and Society*, Chicago, University of Chicago Press, 1934.
- Miller, Vernon D. et Fredric M. Jablin, « Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics and a Model of the Process », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 92-120.

- Moore, Wilbert E., « Occupational Socialization », dans David A. Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago, Rand McNally, coll. « Rand McNally Sociology Series », 1969, p. 861-883.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, « Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes », *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, 1993, p. 557-589.
- Nelson, Debra L., « Organizational Socialization: A Stress Perspective », *Journal of Occupational Behavior*, vol. 8, n° 4 1987, p. 311-324.
- Nelson, Debra L. et James Campbell Quick, « Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, n° 6 1991, p. 543-554.
- Ostroff, Cheri et Steve W. J. Kozlowski, « Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition », *Personnel Psychology*, vol. 45, n° 4, 1992, p. 849-874.
- Parsons, Talcott, *The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*, New-York, McGraw-Hill, 1937.
- Peretti, Jean-Marie, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, coll. « Entreprise », 2016 [1994].
- Perrot, Serge et Eric Campoy, « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 71, n° 1, 2009, p. 23-42.
- Pettigrew, Andrew M., « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, 1987, p. 649-670.
- Piaget, Jean, *Études sociologiques*, Genève, Librairie Droz, 1965.
- Reichers, Arnon E., « An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates », *The Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, 1987, p. 278-287.
- Rosenberg, Morris et Ralph H. Turner, *Social Psychology. Sociological Perspectives*, New Brunswick (NJ), Londres, Transaction, 1990 [1981].
- Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, coll. « Références », 2014 [1977].
- Saks, Alan M. et Blake E. Ashforth, « Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 51, n° 2, 1997, p. 234-279.

- Schein, Edgar H., « The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n° 4, 1971, p. 401-426.
- Schein, Edgar H., « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, vol. 9, n° 2, 1968, p. 1-16.
- Schein, Edgar H., « Organizational Socialization and the Profession of Management », *MIT Sloan Management Review*, vol. 30, n° 1, 1988, p. 53-65.
- Taormina Robert J., « Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 29-47.
- Vancouver, Jeffrey B. et Elizabeth Wolfe Morrison, « Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 62, n° 3, 1995, p. 276-285.
- Van Maanen, John, « Breaking in: Socialization to Work », dans Robert Dubin (dir.), *Handbook to Work, Organization and Society*, Chicago, Rand McNally, coll. « Rand McNally Handbook Series », 1976, p. 67-130.
- Van Maanen, John et Edgar H. Schein, « Toward a Theory of Organizational Socialization », dans Barry M. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, vol. 1, Greenwich (Connecticut), JAI Press, 1979, p. 209-264.
- Weber, Max, *Économie et société*, traduit de l'allemand par Jacques Chavy et al., Paris, Plon, coll. « Recherches en sciences humaines », 1971 [1921].