

La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues

Sana GUERFEL-HENDA¹, Manal EL ABBOUBI²
et Fatima EL KANDOUSSI³

Résumé

La question de la socialisation est cruciale car recruter un salarié engendre toujours des coûts souvent considérés comme un investissement par les DRH or des facteurs sont à prendre en compte dans ce processus d'intégration. Les attentes et les comportements de la nouvelle génération à l'égard de l'entreprise ont changé avec le temps. L'objectif de notre recherche est de connaître les tactiques que les jeunes ont tendance à développer selon le type de procédure de socialisation utilisée par l'organisation qui les a accueillis. Comme problématique de départ, nous nous sommes interrogés sur les effets des procédures organisationnelles de socialisation et sur les tactiques individuelles déployées par les jeunes recrues. Nous nous sommes focalisés sur les attitudes et les comportements des différents acteurs face à certaines situations en nous attardant sur les représentations, motivations et freins à l'action/réaction des acteurs, et en nous intéressant sur les points de tension du processus de socialisation et aux relations entre les différentes parties prenantes : jeunes recrues, employeurs, collègues. Notre population cible est constituée non seulement de jeunes recrues, travaillant dans des secteurs d'activités différents pour permettre une meilleure comparaison au niveau des profils, mais aussi des responsables de ressources humaines et des chefs d'entreprises. Les profils de ces jeunes diffèrent de par leur métier, leur secteur d'activités ainsi que le type de leur contrat de travail.

Mots clés : socialisation, jeune recrue, intégration, attentes.

Abstract

The question of employee socialization is crucial in recruitment processes. The young generation is expecting more attention and effort from organization so to get them involved and loyal. The aim of our research is to understand the tactics that young people tend to develop according to the socialization process adopted by the organization. The initial problem raised in our research is the impact of socialization procedures on individual tactics and then in their loyalty and day-to-day involvement. We focused on the attitudes and behaviors of various actors regarding some specific situations. To do so, we used a qualitative method by interviewing young hired people with different profiles and in different sectors. In order to have a wider vision, we also interviewed human resource managers and business leaders.

Key words : Employee socialization, loyalty, employee involvement.

1 - Professeur, ESC Sup de Co Amiens, Responsable Pôle Leadership et Ressources Humaines
sana.henda@gmail.com

2 - Associate professor, Management & HR Department, Groupe Sup de Co La Rochelle
elabboubim@esc-larochelle.fr

3 - Professeur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
elkandoussi_f@yahoo.fr

Nous nous retrouvons aujourd'hui face à un contexte dans lequel des changements sociodémographiques et économiques bouleversent le marché du travail. Les entreprises vont dans ce sens se préoccuper de plus en plus de la gestion de la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants pour tenter de les fidéliser sur le long terme. Cette stratégie est surtout axée sur les jeunes qui disposent de talents porteurs de valeur ajoutée. Les départs massifs en retraite des seniors, la rareté de la main d'œuvre qualifiée au niveau des jeunes, les démissions prématurées, ainsi que la concurrence accrue ne font qu'augmenter la sensibilité de la question de l'intégration et de la socialisation. La gestion de la socialisation et l'intégration des nouveaux arrivants est un domaine qui a suscité de nombreuses recherches pour identifier les facteurs qui permettent sa réussite ou son échec. Cet engouement de la part des chercheurs autour du sujet s'explique par l'importance de la socialisation professionnelle dans les organisations et les conséquences qui découlent de la manière dont elle est gérée. En effet les organisations qui la réussissent bénéficient des avantages en amortissant les frais de recrutement engagés grâce à la valeur ajoutée fournie par leurs meilleurs salariés, tandis que celles qui échouent, assistent aux départs prématurés de leurs recrues et un turnover important. Selon Perrot (2008), la socialisation organisationnelle constitue, une notion importante et un enjeu crucial pour les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs collaborateurs, tout en tenant compte des coûts du recrutement et du turnover. La question de la socialisation est cruciale car recruter un salarié engendre toujours des coûts souvent considérés comme un investissement par les DRH or des facteurs sont à prendre en compte dans ce processus de socialisation. Les attentes et les comportements de la nouvelle génération à l'égard de l'entreprise ont changé avec le temps. En effet les jeunes privilégient beaucoup plus l'équilibre vie privée vie professionnelle et attendent à avoir un retour de feedback par rapport à leur engagement professionnel (Pichault et Pleyers, 2010). Pour Trudel, Saba et Guerin (2005) les jeunes mettent plus l'accent sur les attentes concernant la qualité de vie au travail et la participation. Bien que la question de la socialisation professionnelle des jeunes soit reconnue par les DRH en tant que problème, les moyens mis en place pour réussir cette phase n'est pas toujours à la portée de toutes les entreprises. En effet, pour maîtriser l'étape de la socialisation, les managers ont besoin de vraies politiques voire des stratégies de socialisation souvent à l'image de leur culture d'entreprise. Ainsi, pour tenter d'apporter des réponses aux préoccupations des organisations en ce qui concerne la gestion de l'intégration, les chercheurs comme Van Maanen (1978) et Schein (1979) ont d'abord tenté d'expliquer le phénomène de l'intégration ainsi que les éléments qu'il recouvre. Ils considèrent alors l'intégration comme une partie du processus de socialisation organisationnelle. Cette dernière est définie comme « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* » (Lacaze, 2005 p 20; 2007 p 11). La socialisation organisationnelle est un processus à l'intérieur duquel la gestion de l'intégration se passe dans la phase d'entrée dans l'organisation. Jones (1986) a pu identifier les pratiques utilisées par les organisations pour intégrer leurs recrues et les a regroupé en 6 couples bipolaires avec dans chaque couple des pratiques qui

s'opposent mutuellement. C'est par la suite que Van Maanen (1978) et Schein (1979) ont regroupé ces pratiques dans deux types de procédures d'intégration distinctes : la procédure individualisée et la procédure institutionnalisée. D'une part, les procédures individualisées sont constituées de pratiques qui donnent une grande autonomie au nouvel arrivant et sont utilisées par les petites entreprises. D'autre part, les procédures institutionnalisées sont constituées de pratiques qui exigent une forte conformité aux normes de l'entreprise et sont généralement utilisées par les grandes entreprises. Cependant, de nombreuses critiques sont faites aux travaux de ces chercheurs surtout quand il s'agit de la prise en compte des comportements de la jeune recrue. En effet, si les premières recherches avaient comme objectif d'identifier les pratiques utilisées par les entreprises pour intégrer leurs recrues, les recherches actuelles privilégient davantage les problématiques liées à la gestion de l'intégration par les nouveaux arrivants eux-mêmes. Dans ce sens, les relations interpersonnelles entre les jeunes recrues et les autres membres de l'entreprise sont les principaux canaux à travers lesquels les nouveaux entrants acquièrent les connaissances nécessaires pour s'ajuster avec succès à leur nouveau contexte (Morisson, 2002 ; Reichers, 1987 ; Slaughter et Zickar, 2006). Les supérieurs hiérarchiques procurent aux jeunes recrues le support informationnel et émotionnel dont elles ont besoin pour s'intégrer socialement et être performant (Bauer & Green, 1998 ; Graen, 1976 ; Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Reichers, 1987 ; Richebé, El Akremi et Nasr 2011). En effet, le processus d'intégration est souvent vécu selon Louis (1980), comme une période de stress avec un niveau d'incertitudes très élevé vis-à-vis de l'organisation. La gestion de cette phase dépend des aptitudes de l'individu à s'intégrer ainsi que des moyens mis en place par l'organisation qui l'accueille. Par ailleurs, des recherches ont été réalisées sur l'adéquation entre l'individu et l'organisation pour étudier les éventuels effets du niveau d'adéquation sur la qualité de l'intégration. La notion d'adéquation a été abordée par Perrot (2001), en faisant référence aux travaux de Lorsch et Morse (1974), Bowers (1973), Bem et Allen (1974) et d'Andria (1995). Ainsi l'adéquation entre l'individu et l'organisation se mesure lors du recrutement, au niveau des attentes de chacun, et au niveau du travail. Cependant, ces résultats ne représentent qu'une infime partie de ce qu'il faut connaître sur les nouveaux arrivants. Bien que les chercheurs se sont intéressés au rôle de l'individu dans l'organisation ou de son adéquation avec celle-ci, la question des effets que peuvent avoir les procédures de socialisation sur les tactiques des jeunes recrues reste moins développée. L'objectif de notre recherche est de connaître les tactiques que les jeunes ont tendance à développer selon le type de procédure d'intégration utilisée par l'organisation qui les a accueillis. Comme problématique de départ, nous nous sommes interrogés sur les effets des procédures organisationnelles de socialisation, sur les tactiques individuelles d'intégration déployées par les jeunes recrues. Nous nous sommes focalisés sur les attitudes et les comportements des différents acteurs face à certaines situations en nous attardant sur les représentations, les motivations et les freins à l'action/réaction des acteurs, et en nous intéressant sur les points de tension du processus de socialisation et aux relations entre les différentes parties prenantes : jeunes recrues, employeurs, collègues. Cela pose la problématique de l'impact des pratiques et procédures de socialisation sur les tactiques individuelles des jeunes recrues. Les chercheurs ont déjà affirmé que les procédures de socialisation avaient un impact sur

les tactiques individuelles en disant que d'une manière générale, les procédures institutionnalisées (formalisées) réduisent le stress et permettent à l'individu de se retrouver dans son nouvel environnement, tandis que les procédures individualisées (non formalisées) augmentent le stress et favorisent les départs prématurés. Peu de recherches se sont réellement intéressées à la manière dont la recrue réagit aux différentes pratiques et procédures utilisées par l'entreprise pour sa socialisation professionnelle. Nous avons orienté nos hypothèses de recherche sous deux angles : d'une part se rapportant aux effets des pratiques organisationnelles de socialisation sur les tactiques individuelles et d'autre part traitant de relation entre les tactiques individuelles de socialisation et les types de procédures d'intégration. Notre population cible est constituée non seulement de jeunes recrues, travaillant dans des secteurs d'activités différents pour permettre une meilleure comparaison au niveau des profils, mais aussi des responsables de ressources humaines et des chefs d'entreprises. Ainsi, notre population cible est constituée de jeunes apprentis, de stagiaires, de personnes en contrats à durée déterminée et indéterminée. Les profils de ces jeunes diffèrent de par leur métier, leur secteur d'activités ainsi que le type de leur contrat de travail. Pour mener à bien cette recherche, une revue de littérature détaillée sur le sujet de la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants sera d'abord élaborée. Ensuite la démarche méthodologique ainsi que les outils d'analyse des résultats. Enfin, pour terminer, nous prendrons le soin de confronter les résultats de la recherche.

1. La socialisation dans les organisations : processus et tactiques

Depuis la fin des années 60 et le début des années 70, la socialisation dans les organisations ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs en ce qui concerne l'harmonisation et la pérennisation de la relation de l'entreprise avec ses nouvelles recrues. Les enjeux du côté de l'entreprise peuvent être les coûts liés à l'échec d'un recrutement, l'émergence de nouvelles pratiques avec l'arrivée des jeunes, la recherche de profit... Du côté des jeunes, les enjeux concernent leur capacité à s'adapter ou à s'imposer et le fait de pouvoir évoluer dans l'entreprise. Van Maanen et Schein (1979) considèrent que la socialisation organisationnelle est une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler le salarié. A l'inverse, Louis (1980) théorise la socialisation organisationnelle comme un processus cognitif de rationalisation par le salarié qui tente ainsi d'attribuer du sens à son nouvel environnement social. En faisant la synthèse des recherches faites sur la socialisation organisationnelle Bargues (2008) a distingué différentes approches : - L'approche cognitive qui se focalise sur l'individu en mettant l'accent sur le processus cognitif par lequel le nouvel entrant apprend et donne du sens à son environnement ; - L'approche séquentielle qui s'intéresse aux étapes et aux résultats du processus de socialisation ; - L'approche communicationnelle qui considère la communication comme le principal mécanisme du processus de socialisation organisationnelle ; - L'approche basée sur les stratégies de socialisation qui met l'accent sur les actions mise en place dans les organisations pour mettre en œuvre la socialisation organisationnelle. Par ailleurs, Perrot (2009) adopte une vision plus large en considérant que la socialisation organisationnelle ne se limite pas seulement aux tactiques et aux pratiques mises en

œuvre par les organisations, mais elle concerne aussi les comportements proactifs des salariés, qui sont des acteurs de leur propre socialisation.

1.1. La socialisation organisationnelle comme processus d'adaptation dans les organisations

Considérée dans sa dimension temporelle, la socialisation organisationnelle est un processus dynamique, car elle décrit une continuité dans la phase de transition d'un statut de débutant à celui de professionnel efficace. Cette phase est active, au moment où une personne a un changement de poste ou de lieu de travail, est managée par l'entreprise (Delobbe et al., 2001, cité par Lacaze, 2005). Dans cette perspective, les chercheurs recourent à des études longitudinales. « *En moyenne, les recherches mettent en œuvre 2,68 collections de données par étude. (...) La première collection intervient en moyenne 1 mois après l'entrée, la seconde 6 mois après, et la troisième 1 ans après l'entrée* ». (Fabre, 2005, p15) Ainsi, pour étudier le phénomène de la socialisation, il faudra le faire durant la première année de la jeune recrue, plus particulièrement au cours des 3 premiers mois où le processus est plus intense. Ainsi, ce processus dynamique s'inscrit dans le temps avec une intensité plus considérable dans les trois premiers mois. Cependant, c'est également un processus ponctué d'étapes que la nouvelle recrue doit franchir et maîtriser le contenu. Cette approche séquentielle de la socialisation organisationnelle a été étudiée par Feldman (1981) qui a considéré que l'individu doit être socialisé en suivant trois étapes : 1) la socialisation anticipée, 2) l'entrée effective dans l'organisation, et 3) la résolution de conflits.

La première phase de socialisation anticipée dure en moyenne un mois (Fabre, 2005) et commence lors de la formation initiale et du recrutement (Lacaze, 2002). Elle est caractérisée par une quête d'informations par le jeune sur l'entreprise où il souhaite travailler avant même d'y être embauché. Elle est également, pour la future recrue, une étape de préparation à l'entrée dans la vie active. En effet, cela se passe notamment lors des stages en entreprise. Par ailleurs, c'est aussi l'étape du recrutement ; le moment de la première prise de contact entre l'organisation et la future recrue. C'est une séquence très importante car c'est le moment de signer le « contrat psychologique » avec la nouvelle recrue. Ce processus de socialisation a pour objectif de faire partager les valeurs de l'entreprise à la nouvelle recrue afin de comprendre sa culture. (Cable, Aiman-Smith, Mulvey et Edwards, 2000). En effet, l'entreprise communique au candidat des informations sur son fonctionnement, ses valeurs ainsi que les membres qui la composent et donc c'est une opportunité pour le nouveau d'accumuler ces informations pour mieux connaître l'organisation. De son côté, la nouvelle recrue profite de l'occasion pour confronter ses propres valeurs avec celles de l'organisation. C'est la raison pour laquelle, on parle de « contrat psychologique ». Dans la plupart des cas, comme le stipule (Cable, Aiman-Smith, Mulvey et Edwards, 2000), l'information communiquée aux nouveaux arrivants, en ce qui concerne les valeurs de l'entreprise, ne correspond pas toujours à ce qui se passe réellement dans l'organisation. Afin de combler rapidement les postes, les entreprises préfèrent véhiculer dans les universités, des informations positives sur leur propre image plutôt que de se coller à une représentation fidèle des réalités de l'entreprise qui pourrait leur porter préjudice. La socialisation anticipée est donc

un moment très important dans le processus de socialisation et peut influencer positivement ou négativement la prochaine étape du processus qui est l'entrée effective dans l'organisation.

Pour la seconde phase d'entrée effective dans l'organisation, il s'agit d'une période qui peut être critique de par sa capacité à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs organisationnelles de son recruteur. Elle dure en moyenne six mois et marque le début de la deuxième étape consistant en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe (Lacaze, 2002). La maîtrise de ces éléments par la nouvelle recrue est une condition fondamentale pour réussir l'intégration. En effet, c'est le moment de l'intégration, le moment où le nouveau salarié se confronte à la réalité de l'entreprise. Dans cette étape, l'organisation et la nouvelle recrue ont chacune un rôle à jouer : l'organisation doit mettre en place des actions qui facilitent la transmission des savoirs et savoir-faire par les membres de l'organisation et leur acquisition par les jeunes recrues. De leur côté, les jeunes recrues doivent trouver des tactiques pour s'intégrer rapidement et devenir des membres efficaces dans l'organisation.

La troisième phase de résolution de conflits est le dernier stade appelé « management des rôles » par Feldman (1976), « acceptation mutuelle » par Schein (1978) et « adaptation » par Louis (1980). Cette étape dure en moyenne douze mois. Selon Fabre (2005), la nouvelle recrue a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée. Au cours de cette étape, la jeune recrue a déjà assimilé le contenu de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation. Eckert (2006) considère que les conflits interpersonnels, pendant la période d'intégration dans l'entreprise, qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits hiérarchiques, pourraient constituer des éléments du processus d'intégration. Il peut être question de « conflits de légitimité » qui peuvent opposer les jeunes aux seniors. Dans ce cas, la jeune recrue peut revendiquer son long parcours scolaire, ses connaissances scolaires ainsi que l'importance de ses diplômes. De son côté, le senior revendique son expérience et sa connaissance de l'organisation. Comme il a été expliqué plus haut, la phase de l'entrée dans l'entreprise est la plus importante car c'est le moment où la nouvelle recrue est censée maîtriser les éléments qui lui permettent de bien s'intégrer. Mais c'est aussi le moment où des tactiques de socialisation (de l'individu ou de l'entreprise) prennent plus d'ampleur.

1.2. Les tactiques de socialisation dans les organisations

Les recherches faites sur la socialisation par les organisations ont mis en évidence les tactiques que les organisations déploient pour agencer le processus d'adaptation des nouvelles recrues (Bargues, 2012). Ces tactiques sont des actions qui permettent de transmettre à la nouvelle recrue, les valeurs, la culture, les savoirs et ainsi que tous les éléments qu'elles considèrent comme essentiels pour son intégration. Ces pratiques sont en général héritées du passé dans les petites entreprises (Igalens et Roger, 2007), ou utilisées en tant qu'outils stratégiques dans les grandes entreprises.

Van Maanen (1978) et Schein (1979), ont repéré une série de six couples de pratiques présentées sous forme bipolaire :

- Individuelles ou collectives : la nouvelle recrue est intégrée de façon individuelle et va donc suivre un modèle dans l'organisation, ou en groupe (procédures collectives) quand il y a un grand nombre de nouvelles recrues à intégrer.
- Formelles ou informelles : Dans le cas formel, les nouveaux suivent des formations pour apprendre leur métier, en étant séparés des plus anciens. Dans le cas informel, ils sont formés sur le tas avec les plus anciens.
- Séquentielles ou aléatoires : dans le premier cas la socialisation se fait par étapes prédéfinies par l'organisation pour faire aboutir la nouvelle recrue aux responsabilités qu'elle doit assumer avec un niveau de difficulté croissant. Alors que dans le second cas la nouvelle recrue reste un peu dans le flou car ces étapes ne sont ni définies ni ordonnées ce qui la met dans une situation d'ambiguïté de rôle.
- Fixes ou variables : les jeunes recrues sont intégrés selon un planning précis (procédures séquentielles) ou bien en suivant leur propre rythme (procédures variables).- En série ou disjointes : la nouvelle recrue imite la personne qui occupait précédemment son poste (procédures en série) ou bien il faut créer son propre rôle au cas où c'est un nouveau poste (procédures disjointes).
- D'investissement ou de désinvestissement : l'entreprise encourage la nouvelle recrue à affirmer sa personnalité (procédures d'investissement) ou lui impose de suivre fidèlement les comportements des membres de (procédures de désinvestissement).

L'ensemble de ces procédures sont regroupées par Jones (1986), en deux catégories distinctes : les procédures institutionnalisées et les procédures individualisées. Les pratiques institutionnalisées sont (individuelles, formelles, séquentielles, fixes, en série, d'investissement) elles exigent une stricte conformité aux normes de l'entreprise et une forte adhésion à ses valeurs et à sa culture. Jones (1986) a constaté qu'en générale les procédures institutionnalisées favorisent une grande satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et diminuent l'intention de quitter l'organisation. Les procédures individualisées sont collectives, informelles, non séquentielles, variables, disjointes, de désinvestissement et favorisent l'apprentissage sur le tas tout en donnant une grande autonomie à la jeune recrue. Selon Anakwe et Greenhaus (1999), les tactiques individualisées sont associées à des niveaux élevés de conflit et d'ambiguïté au niveau du rôle que la nouvelle recrue doit tenir. L'enjeu qui préoccupe les managers aujourd'hui est de trouver un juste équilibre entre un accompagnement trop formalisé qui empêche la créativité et l'innovation, et un accompagnement assez limité qui favorise le stress et l'intention de quitter prématurément l'organisation. Igalens et Roger (2007) tentent de proposer une solution en considérant le facteur environnemental de l'organisation comme essentiel dans le choix du type de procédure d'intégration. Selon eux, dans un environnement stable, l'organisation doit adopter un faible accompagnement tandis que dans un environnement instable, elle doit plus renforcer son accompagnement. Cependant, la limite de cette proposition est que la définition même de la stabilité ou de l'instabilité d'un environnement n'est pas précisée. Par ailleurs, selon Ashforth, Saks et Lee (1998), le choix du type d'accompagnement se fait en fonction de la taille de l'entreprise et son contexte organisationnel. En effet, les procédures formelles (institutionnalisées)

ne peuvent fonctionner que dans des organisations qui favorisent le statu quo plutôt que l'innovation dans le rôle. De plus, selon Boussaguet, Louart et Mantione-Valero (2004), les entreprises ayant recours à un programme d'intégration très formel, sont des entreprises de plus de 100 salariés, dans lesquelles toutes les fonctions sont formellement définies et organisées hiérarchiquement dans un organigramme. Par ailleurs, on constate que les programmes d'intégration sont collectifs, dans la mesure où cela concerne plusieurs nouvelles recrues devront exercer les mêmes fonctions et qui sont recrutées en même temps. En regard des différents apports théoriques relatifs à la socialisation organisationnelle, nous nous intéressons dans ce qui suit à explorer les modes opératoires de son fonctionnement.

2. La socialisation en pratique c'est juste une proposition

2.1. Méthodologie

Eu égard à la nature des questions de recherche que nous nous sommes posées dans cette recherche, questionnant le pourquoi et le comment, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Nous avons pour cela interrogé des jeunes recrues qui ont intégré le marché du travail pour la première fois, chacun dans un secteur d'activité particulier. Nous avons également interrogé des représentants d'entreprise (directeurs et directeurs des ressources humaines) pour couvrir l'avis de l'entreprise dans notre analyse. Nous avons mené des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont la particularité d'avoir un processus de communication directe et intentionnelle entre l'interviewer et le répondant, ce qui permet de saisir le contexte social et professionnel des répondants et de comprendre leurs univers de représentations et leur logique d'action (Locke, 2001). « L'entretien en profondeur est une conversation au cours de laquelle le chercheur encourage l'informant à relater, dans ses propres termes, les expériences et les attitudes liées au problème de recherche ». (Boutin, 1997, p. 46). De notre côté, les entretiens semi-directifs nous ont permis de : 1) nous focaliser sur les attitudes et les comportements des différents acteurs face à certaines situations, 2) nous attarder sur les représentations, les motivations et les freins à l'action/réaction des acteurs, 3) nous arrêter sur les points de tension du processus de socialisation et 4) nous intéresser aux relations entre les différentes parties prenantes : jeunes recrues, employeurs, collègues. Nous avons utilisé un guide d'entretien composé de 17 grandes questions touchant d'une part les thèmes du tutorat, des signes de reconnaissance, de l'accueil, du principe d'acculturation, et du recrutement en ce qui concerne les pratiques des organisations. Nous avons orchestré le guide d'entretien en deux parties. La première comporte des questions sur les pratiques d'intégration utilisées en entreprise au niveau du tutorat, de l'attribution de signes de reconnaissance, de l'accueil des premiers jours et du principe d'acculturation. Quant à la seconde partie, elle traite des tactiques utilisées par la recrue telles que l'auto-management, la gestion de l'autonomie, l'intégration sociale, son attachement à l'organisation et d'autres tactiques découvertes à l'issue des entretiens. Nous avons considéré le guide d'entretien comme un canevas souple qui sert de point de repère et aide les répondants dans leurs réflexions. Au fur et à mesure de l'avancement de notre collecte des données, nous avons adapté notre guide d'entretien 1) aux fonctions des personnes rencontrées, 2) à l'avancement du processus de socialisation et 3) aux types de données à collecter pour compléter notre

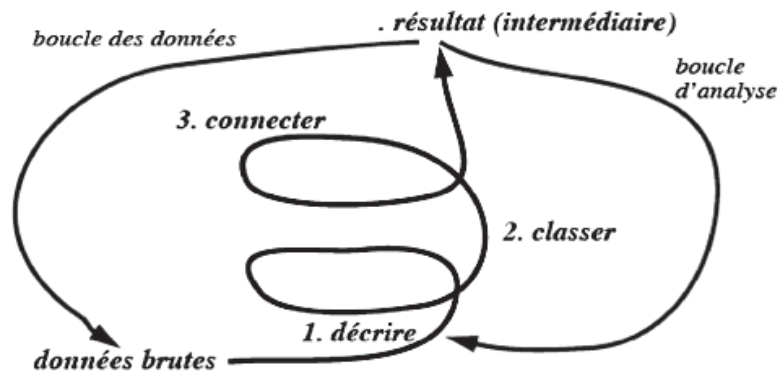
compréhension du processus de socialisation. L'échantillon des personnes interrogées a été « relationnel » et « variationnel » (Strauss et Corbin, 1990). Le nombre de personnes interrogées a évolué au fur et à mesure de l'avancée de la recherche. Des unités additionnelles ont été sélectionnées pour diverses raisons : compléter des informations manquantes, croiser les données avec des informations contrastantes ou clarifier des données précédemment collectées. Nous avons appliqué le principe de la saturation (Bardin, 1980; Bertaux, 1980; Bogdan et Bilken, 1982) selon lequel la collecte des données a pris fin une fois que les informations additionnelles recueillies deviennent redondantes. Les personnes interrogées dans un premier temps sont des jeunes recrues qui intègrent le marché de l'emploi pour la première fois. L'échantillon a ensuite été élargi pour consulter des représentants d'entreprises. Ce sont des personnes ayant une intervention indirecte dans le phénomène étudié et qui restent concernées par les résultats du projet (Miles et Huberman, 1984; Bogdan et Bilken, 1982; Strauss et Corbin, 1990).

Tableau 1 : Echantillon de la population

	Fonction	Secteur d'activité
Nouvelles recrues	Manager de rayon Chargé d'études Acheteur Directeur adjoint Chargé de recrutement Consultant	Grande consommation Service aux entreprises de restauration Milton Roy Mixing Santé Service aux entreprises Conseil
Représentants d'entreprises	Gérant d'une grande surface Gérant DRH DRH DRH DRH	Bricolage Conseil de TPE et PME Transport ferroviaire Industrie-Electroménager Distribution Sécurité ferroviaire

L'analyse des données ne s'est pas focalisée uniquement sur les résultats de la socialisation mais plutôt sur son processus et ses étapes. Nous avons suivi les consignes d'analyse proposées par Strauss et Corbin (1994) prônant un rôle actif du chercheur dans l'analyse des données et qui privilégient la codification, à partir d'une routine d'analyse en spirale (plutôt que linéaire), pour créer des liens entre l'interprétation, la conceptualisation et les données. Selon Dey (1993), la dynamique d'analyse est schématisée dans la figure 1.

Figure 1 : Une vision Dynamique de l'analyse qualitative (Dey, 1993, p.53)



En premier lieu, nous avons identifié les différentes dynamiques à l'œuvre dans chaque entité, les acteurs impliqués, la temporalité des événements et leur incidence sur les différentes autres dynamiques en présence. Notre analyse s'est déroulée en trois temps :

- Une analyse horizontale basée sur une approche descriptive: il s'agit d'organiser et d'ordonner les données collectées sur une ligne du temps et de façon chronologique pour faire ressortir les étapes-clés du processus de socialisation des nouvelles recrues. Cette opération de découpage périodique a contribué à une lisibilité des données collectées ;
- Une analyse verticale dans laquelle nous avons identifié les éléments de contexte interne et/ou externe en interaction avec le processus de socialisation. Nous avons établi les liens entre les phases-clés identifiées dans la première étape et les différents changements affectant/provenant du contexte interne et externe ;
- Une analyse à visée compréhensive qui tente de comprendre les transformations opérées lors du processus de socialisation des nouvelles recrues.

2.2 Résultats

Nous présentons les résultats de notre analyse empirique en nous attardons dans un premier temps sur les pratiques utilisées par les organisations puis dans un deuxième temps sur celles utilisées par les nouvelles recrues. Les personnes interrogées ont décrit la manière avec laquelle leur socialisation au sein de l'entreprise s'est déroulée et ont témoigné de leur ressenti par rapport aux différentes pratiques utilisées par leur employeurs. Ces dernières se répartissent entre le tutorat, l'accueil, la formation initiale, l'évaluation et le suivi d'intégration.

Tableau 2 :

Les pratiques de socialisation des entreprises observées par les nouvelles recrues

Pratique organisationnelle	Discours des nouvelles recrues	Forme de la pratique	Pertinence estimée
Tutorat	« Au début je me renseignais auprès de lui, mais en fait il ne prend pas son rôle de tuteur au sérieux,... il m'a très vite fait comprendre qu'il valait mieux que j'aille voir ailleurs ». «...on m'a changé de tuteur et le nouveau ne me donne pas assez de retour sur mon travail ».	Individualisée	Faible
	« Tout nouveau projet est un processus d'assimilation de la structure, de sa manière de fonctionner au niveau organisationnel ce qui fait qu'il faut souvent passer 1 mois et demi, voire 2 mois pour se sentir vraiment à l'aise..., le meilleur moyen pour moi c'est que je m'adresse aux vieux, ceux qui sont là depuis longtemps, qui maîtrisent parfaitement l'organisation. Après je fouine tous les documents existants sur l'entreprise. Ce qui était bien chez cette entreprise, c'est qu'il y a quelqu'un qui m'a formé » « Le fait qu'il y avait une relation de confiance avec mon tuteur cela facilite les échanges, je n'hésite pas à aller vers lui quand j'ai un problème, et de son côté, il n'hésite pas à me demander des choses aussi »	Institutionnalisée	Élevée

Formation initiale	« Il y a un certain nombre de... pas de contraintes mais d'obligations à respecter parce qu'on appartient à un groupe américain et il y a une certaine rigueur à avoir au niveau de ce qu'on appelle le ACE, c'est l'Amélioration Continue vers l'Excellence. Ça comprend des normes de rangement, d'étiquetage, la transmission des données informatiques, sur les sites où on peut aller ou non. Dans tous ces domaines-là, on a été formé par des intervenants internes et externes et c'est vrai que c'est quelque chose d'assez lourd quand on est débutant, on est noyé dans la masse des informations fournies, on se sent perdu »	Institutionnalisé	Faible
	« Je suis arrivé en entreprise le 7 janvier et toute de suite j'ai eu une semaine de formation. Durant cette semaine de formation, le mardi soir, il y avait un pot d'intégration, où je rencontrais le Directeur des Ressources Humaines, mon responsable, mon chef de projet et les autres consultants recrutés. »	Institutionnalisé	Élevée
Évaluation	«... mon tuteur m'a félicitée pour mon travail, ...un travail où ils étaient un peu à la bourre, ...C'était au tout début quand il y avait moins de problèmes. De toute façon j'attendais après une reconnaissance, j'avais besoin de savoir si ce que je faisais était bien, si j'étais à ma place en tant qu'apprentie qui arrive, ... pas une reconnaissance sur le plan financier mais qu'on me dise si c'était bien ce que je faisais. »	Individualisée	Élevée
	« Tout ce que je fais, c'est analysé de façon ponctuelle. En tant qu'acheteur, nous avons trois objectifs qui sont constamment mesurés, il y a des reporting qui sont faits où tu vois la performance de tous les acheteurs. » « Chaque année, on a des entretiens annuels d'évaluation qui ont eu lieu en octobre dernier, je passe un entretien d'évaluation avec un sous-manager, il fait le point avec tous les managers comme moi et fait le bilan avec mon manager. De octobre à janvier, ils étudient tous les profils au cas par cas via une commission Rh avec les hauts placés de l'entreprise, où ils parlent de comment se passe l'intégration de chaque salarié dans l'entreprise et de l'évolution de chacun au sein des missions et de l'augmentation salariale. Lors de ces discussions, ils se basent sur les grilles d'évaluation et sur les barèmes d'acquisition de compétences et de performance. Tous les consultants font également une auto évaluation de leurs compétences et de leur performance. »	Institutionnalisé	Élevée

Les représentants des entreprises que nous avons interrogés nous ont expliqué la manière dont la socialisation s'opère dans leurs établissements et les difficultés qu'ils rencontrent dans la mise en place de procédures relatives à cela. Le constat est que ces représentants ont tous eu recours à la socialisation classique au niveau de l'accueil des premiers jours mais avec certaines particularités dans la suite de la procédure aussi bien en termes de formation, de tutorat, d'évaluation et de suivi de la qualité de la socialisation. Les objectifs visés par la formation sont spécifiques au secteur d'activités des entreprises et dépendent de ces besoins. Les entreprises appartenant à des secteurs d'activité très techniques consacrent des séquences de formation sur les éléments importants de leur activité à tous les nouveaux arrivants quelque soit le type de poste. L'investissement en matière de formation est ainsi très déterminant dans la réussite de la socialisation dans les entreprises techniques. Concernant le tutorat, dans toutes les entreprises interrogées, la socialisation est l'affaire de tous. Elle est gérée à la fois par la direction des ressources humaines et par les managers. La première informe le nouvel arrivant sur l'environnement de l'entreprise tandis que le tuteur donne les éléments nécessaires sur le travail. Pour faciliter les interactions entre le tuteur et la recrue, le tuteur n'est pas forcément le supérieur hiérarchique pour permettre au nouveau recrue de poser des questions. Toutes les entreprises interrogées mettent en avant que le tuteur doit être une personne ayant de l'expérience. Pour ce qui est de l'évaluation et de la qualité de la socialisation, les entreprises mettent en place le système d'entretiens périodiques afin de déterminer les besoins des recrues. Les attentes des entreprises sont généralement l'autonomie, la prise d'initiative et la force de proposition. Cependant, les entreprises qui sont plutôt dans des secteurs techniques n'ont pas besoin réellement d'une forte autonomie de la part des jeunes recrues au niveau des procédures de travail puisque leur travail est normalisé. Cependant un cas d'une entreprise dans le secteur de la distribution nous a fait part de vouloir avoir des nouveaux arrivants plus autonomes dans la proposition de nouvelles idées plutôt que dans la recherche d'information. Par ailleurs, pour ce qui est des types de procédures de socialisation à privilégier, les entreprises affirment que les procédures institutionnalisées sont plus efficaces que les procédures individualisées puisqu'elles permettent de mettre à l'aise le nouvel arrivant dans un environnement et qui considère cela comme une sorte de reconnaissance. Enfin, les entreprises qui réussissent mieux la socialisation ont celles où la technicité du secteur est élevée à cause de la normalisation des procédures de travail et aux investissements faits en termes de formation.

A présent, en interviewant à la fois les recrues et les responsables d'entreprises, nous avons une vision bipolaire du processus de socialisation qui nous sera utile dans la vérification des hypothèses que nous nous sommes fixés au départ. L'augmentation des responsabilités est le signe de reconnaissance le plus important pour les recrues et elle permet surtout à la recrue de gérer sa carrière et favorise également la stratégie d'auto-management puisqu'elle encourage la recrue à prendre des initiatives pour atteindre ses objectifs et avoir de nouvelles missions. Cependant, ce type de reconnaissance professionnelle n'est possible que dans les métiers où les objectifs sont formalisés et les feedback réguliers. Enfin, l'augmentation salariale n'est pas le signe de reconnaissance le plus significatif chez les recrues et n'a aucun effet sur leurs stratégies de socialisation. Les types de contrats de longue durée voire à durée

indéterminée n'influent pas sur les tactiques proactives des recrues mais ce sont les exigences du métier et la personnalité de l'individu qui ont un impact là-dessus et qui agissent sur le déploiement des stratégies proactives. A l'issue de cette recherche, nous avons aussi constaté que les entreprises ont recours aux pratiques qui relèvent à la fois des procédures de socialisation institutionnalisée et individualisée. Toutefois, pendant que certaines entreprises tentent de trouver le juste équilibre entre les deux, d'autres ont tendance à plus favoriser une méthode en particulier. Du fait qu'elles laissent une large marge d'autonomie à la recrue dans la gestion de la socialisation, les procédures individualisées sont plus favorables à la recherche d'informations. Pour ce qui est des tactiques d'auto-management, les procédures individualisées ne les favorisent pas directement dans le cas de la fixation des sous-objectifs. Enfin, la quête de relations sociales est plus favorisée par les procédures individualisées car les recrues laissées à elles mêmes ont tendance à chercher la bonne personne dans l'organisation qui pourra l'aider à s'intégrer. Toutes les entreprises que nous avons interviewées ont reconnu que le type de procédure utilisé pour intégrer la recrue a obligatoirement une influence sur le comportement du nouvel arrivant. S'agissant des recrues elles-mêmes, nous avons constaté que la formalisation des pratiques de socialisation a un impact sur la gestion de leur carrière et leur attachement à l'organisation. D'une façon générale, toutes les entreprises affirment que les procédures institutionnalisées sont plus efficaces que les procédures individualisées car elles mettent à l'aise le nouvel arrivant dans son nouvel environnement et c'est une sorte de reconnaissance envers lui. Enfin, les entreprises qui réussissent mieux l'intégration sont celles où la technicité du secteur est élevée et où les investissements en termes de formation sont les plus importants. Ces entreprises formalisent une grande partie de leurs procédures d'intégration. Les procédures individualisées ne formalisent pas les pratiques utilisées par les entreprises pour intégrer le nouvel arrivant, tandis que les procédures traditionnelles formalisent uniquement l'accueil des premiers jours par la remise d'un livret d'accueil, la présentation de la jeune recrue aux locaux et aux membres de l'organisation. Par ailleurs la majorité des recrues a été intégrée en partie par les procédures traditionnelles. Ces recrues ont été accueillis presque de la même façon avec quelques particularités sur la forme notamment la présentation de l'entreprise en diaporama interactive ou l'explication du livret en face à face, la présentation aux collègues lors d'une réunion exceptionnelle etc. Cependant, les procédures individualisées du fait qu'elles laissent le nouvel arrivant gérer sa propre socialisation s'apparentent aux procédures traditionnelles qui ne formalisent que le début de la socialisation et qui laisse la recrue s'intégrer comme elle peut par la suite.

L'objectif de cette recherche était de s'intéresser aux manières dont les recrues réagissaient face aux pratiques et procédures utilisées par les entreprises lors de leur socialisation. En effet, il n'existe pas de procédures de socialisation purement individualisées ou purement institutionnalisées. L'entreprise ne formalise que ce qui lui semble important dans la gestion de la socialisation du nouvel arrivant lui permettant également l'atteinte de ses propres objectifs. Par ailleurs, la recherche a montré que le comportement des recrues est influencé par la manière dont l'entreprise gère la socialisation. Concernant le tutorat, les résultats ont montré que la relation entre le tuteur et le nouvel arrivant est influencée par la confiance mutuelle entre les

deux, la disponibilité du tuteur ainsi que la légitimité du choix du tuteur. De ce fait, en tenant compte de ces facteurs, la nature de la relation entre le tuteur et la recrue aura des répercussions sur son comportement. Par exemple, un tuteur qui accorde une confiance à son protégé cherchera à l'aider dans la construction de sa carrière professionnelle en lui donnant de nouvelles responsabilités plus intéressantes.

Cette confiance doit être mutuelle car, d'une part elle est accordée au tuteur par la recrue, du fait de sa patience et de ses aptitudes à transmettre son savoir ; d'autre part à la recrue, du fait de son sérieux et de sa performance. Cependant, ces résultats méritent d'être nuancés pour plusieurs raisons. La relation de confiance a été évoquée par les recrues qui ont comme tuteur leur supérieur hiérarchique. Dans ce cas là, cela suppose que c'est par le tuteur que passent les possibilités d'évolution professionnelles dans l'entreprise notamment au sein des missions. Et donc, si, par principe de priorité, la recrue ne cherche pas à évoluer au niveau de ses missions, cette relation de confiance aura un faible impact sur son comportement car le manque de confiance de son manager ne lui fera aucun effet dans ce sens. Toutefois, la tendance peut être inversée si les facteurs sur lesquels repose la relation de confiance changent. D'autre part, la légitimité du choix du tuteur a été évoquée d'abord dans le sens où les recrues pensent que les critères lui permettant de choisir le tuteur ne tiennent pas en compte des affinités. En effet, dans le choix du tuteur, certaines entreprises, à quelques exceptions près, exigent que le tuteur ait une certaine expérience dans le domaine concerné sans s'attarder aux affinités qui puissent exister entre le tuteur et la recrue. Le fait que le tuteur soit une personne expérimentée ne signifie pas qu'elle sera forcément capable de partager son savoir et savoir-faire avec la recrue. Cela remet en cause la définition du rôle du tuteur qui est jusqu'ici communément considéré par les entreprises comme la personne qui doit accompagner la personne dans la maîtrise des tâches, dans la connaissance de son environnement, etc. Par ailleurs, dans le cas où la recrue intègre une nouvelle équipe où les membres de l'équipe ainsi que le tuteur sont des nouveaux arrivants, comment le recruteur gère-t-il la socialisation de tous ces nouveaux arrivants? Le tuteur a-t-il besoin lui-même d'un tuteur aussi pour se donner les moyens de réussir sa socialisation et celle de la personne qui est sous sa tutelle? D'autre part, une autre recrue a évoqué l'impact négatif qu'a eu le changement de tuteur, sur l'évolution de sa socialisation dans l'entreprise. Le problème qui se pose dans ce cas est la gestion de la transition des responsabilités. Il est légitime de se poser la question de savoir quels seront les moyens que le tuteur va donner à son remplaçant pour assurer la socialisation du nouvel arrivant. Dans un autre angle, nous avons également identifié des tactiques individuelles qui relèvent plus de la personnalité de l'individu notamment quand il s'agit d'aller vers les autres pour se familiariser avec les membres de l'organisation. Ensuite, nous avons également privilégié l'opinion des recrues car jusqu'ici les recherches ont toujours été orientées du côté des entreprises en ayant toujours comme objectif d'identifier les pratiques utilisées par les entreprises pour gérer le processus de socialisation. Cependant, nous avons effectué le même travail sur un échantillon d'entreprises certes plus réduit mais qui nous permet de connaître également les attentes des entreprises par rapport à une nouvelle recrue ainsi que leur opinion sur les types de procédures de socialisation qui existent.

Conclusion

Cette recherche nous a permis d'étudier la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants et la manière dont elle est gérée par les entreprises. Ainsi, la socialisation professionnelle, associée à l'entrée dans l'organisation dans le processus de socialisation de Van Maanen (1979) et de Schein (1978), est une étape qui doit être gérée à la fois par l'organisation et le nouvel arrivant. Sa bonne gestion lui assure des économies en matière de frais de recrutement et constitue un bon départ pour la fidélisation des salariés (Perrot, 2008). Avec l'aide de leurs tuteurs ou des personnes ressources, expérimentées qui travaillent au sein de l'entreprise, les jeunes recrues pourront prendre la relève après les départs massifs des seniors. Cependant, cela nécessite des efforts de gestion de la socialisation qui passe par la prise en compte du rôle de l'individu dans l'organisation et des pratiques organisationnelles de socialisation qui favorisent mieux cette intégration. Toutefois, l'objectif de la recherche était d'identifier les effets que peuvent avoir les pratiques et procédures organisationnelles de socialisation sur les tactiques individuelles déployées par les recrues. A l'issue de cette recherche, les résultats ont montré qu'il n'existe pas de meilleure procédure de socialisation purement formalisée ou purement informelle. Qu'elles soient petites ou grandes, les entreprises associent des pratiques formelles et informelles. Cependant, les entreprises dont les recrues sont plutôt satisfaites de leur socialisation sont celles où le niveau élevé de la technicité du secteur les amène à formaliser les éléments les plus importants dans leur activité. De plus, ces entreprises favorisent la tactique d'auto-management en laissant une certaine autorité à la recrue de gérer son travail comme elle le souhaite mais avec une certaine formalité et un suivi au niveau des objectifs. Cependant, mis à part l'individu et l'organisation, les acteurs de l'entreprise occupent une place importante dans le processus de socialisation surtout quand il s'agit d'aider la recrue à connaître l'entreprise et de tisser des liens sociaux. L'étude a montré que ce ne sont pas toujours les tuteurs qui sont les personnes facilitent mieux la socialisation de l'individu. Les recrues vont généralement vers les personnes en qui elles ont confiance et à qui elles n'auront pas de compte à rendre. Le coût social étant faible, elle développe rapidement des liens affectifs avec certains membres de l'organisation qui jouent le rôle de tuteur de façon officieuse. Ainsi, nous avons tiré comme enseignements que le tuteur ne facilite pas l'acquisition d'informations par interactions surtout quand il est le supérieur hiérarchique de la recrue. L'adéquation des missions par rapport aux attentes de départ de la recrue, n'a pas d'impact sur les stratégies d'auto-management. Ces dernières sont développées par toutes les recrues même si ce n'est pas pour les mêmes motifs. En outre ce ne sont pas les types de contrat qui influent sur les tactiques proactives des recrues mais les exigences du métier et la personnalité de l'individu. Par ailleurs les procédures individualisées favorisent la recherche d'informations, les tactiques d'auto-management et la quête de relations sociales. Les procédures institutionnalisées ne favorisent pas les tactiques de recherche d'informations et celles d'auto-management. Cependant, elles favorisent les tactiques de quête de relations sociales. Les procédures institutionnalisées et individualisées ont une influence sur la capacité de l'individu à s'intégrer. Les procédures individualisées et les procédures traditionnelles ont la même influence sur la qualité de la socialisation à condition que l'entreprise n'utilise pas une procédure purement individualisée où la recrue ne bénéficie d'aucune aide pour s'intégrer.

Références

- Ashforth B. E., Saks A. M., Lee R. T. (1998), Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context, *Human Relations*, vol. 51, n°7, p. 897-927.
- Anakwe U. P., Greenhaus J. H. (1999), Effective socialization of employees: Socialization content perspective, *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n°3, p. 315-329.
- Bardin L. (1980), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bargues E. (2008), Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation: vers un enrichissement des connaissances des pratiques, *Actes du XVIII^e Congrès International de l'AGRH, A quoi sert la GRH?*, Dakar 9-12 novembre.
- Bargues E. (2012), L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation, *Actes XXI^e conférence de l'AIMS*.
- Bauer T.N., Green S.G. (1998), Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 72-83.
- Bem D. J., Allen A. (1974), On predicting some of the people some of the time: The search for cross-sectional consistencies in behavior, *Psychological Review*, vol. 81, p. 506- 520.
- Bertaux D. (1980), L'approche biographique. Sa validité méthodologique, ses potentialités, *Cahiers internationaux de sociologie*, vol.50, n°19, pp.197-225.
- Bogdan R., Bilken S. (1982), *Qualitative research in education*, Allyn and Bacon, Boston.
- Boussaguet S., Louart P., Mantione-Valero G. (2004), Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise, *Actes du 15^eème Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Boutin G. (1997), *L'entretien de recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Bowers K. (1973), Situationism in psychology: An analysis and critique, *Psychological Review*, vol. 80, p. 307-336.
- Cable M., Aiman-Smith L., Mulvey P. W., Edwards J. R., (2000), The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture, *The Academy of Management Journal*, vol. 43 n°6, p. 1076-1085.
- D'Andria A. (1995), *La confirmation de recrutement - Pour une approche élargie du recrutement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille I, IAE.
- Delobbe N., Vandenberghe C. (2000), Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel: l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle, *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 21, n°3.
- Dey, I. (1993), *Qualitative Data Analysis*, Routledge, London.
- Eckert H. (2006), Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise, *Notes Emploi Formation*, Céreq, n°24.
- Fabre C. (2005), *Décentralisation à la française, critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion*, Toulouse: LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1.
- Feldman D.C. (1976), A Contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 433-451.
- Feldman D.C. (1981), The Multiple Socialization of Organization Members, *Academy of Management Review*, vol. 6, n°2, p. 309-318.
- Jones G.R. (1986), Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, vol.29, n°2, p. 262-279.
- Graen G.B. (1976), Role-making process with complex organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: McNally, p. 1201-1245.
- Igalens J. et Roger A. (2007), *Master en Ressources Humaines*, Eska.
- Jokisaari M., Nurmi J. (2009), Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry, *The Academy of Management Journal*, vol. 52, p.527-544.
- Lacaze D. (2002), Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser, *Entreprises et Carrières*, n°875.
- 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.
- 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.
- Locke K. (2001), *Grounded theory in management research*, Sage Publications, London.
- Lorsch J. W., Morse J.J. (1974), *Organisations and their Members : a Contingency Approach*, éd. Harper & Row, New York,.
- Louis M.R. (1980), Surprise and sense making: what new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25.
- Miles A. M., Huberman A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck.
- Morrison E.W. (2002), Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, vol. 6, p. 1149-1160.
- Perrot S. (2001), *L'entrée dans la vie active des jeunes diplômés*, Economica.
- Perrot S. (2008), Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: une analyse des premiers mois dans l'entreprise, *M@n@gement*, vol.11, n°3, p.231-258.
- Perrot S. (2009), Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, 13-30.
- Pichault F., Pleyers M. (2010), Pour en finir avec la génération Y...Enquête sur une représentation managériale, *Actes du 21ème Congrès de l'AGRH, Saint Malo*.
- Reichers A.E. (1987), An interactionist perspective on newcomer socialization rates, *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 278-287.
- Richebé N; El Akremi A., Nasr M.I.(2011), Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues: test d'un modèle interactionniste en médiation modérée, *Actes du 22ème Congrès de l'AGRH, Marrakech*.
- Schein E. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Adison Wesley Publishing Co.
- Slaughter J.E., Zickar M.J. (2006), A new look at the role of insiders in newcomer socialization, *Group and Organization Management*, vol. 31, p. 264-290.
- Strauss A., Corbin L. (1990), *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A., Corbin, J. (1994), Grounded Theory methodology: An overview, In: Denzin, N., K. and Lincoln, Y.,S., (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, London, 1-18.
- Trudel J.M., Saba T., Guerin G. (2005), Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail: le cas du cadre « nouveau », *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1.
- Van Maanen J. (1978), People Processing: Strategies of Organizational Socialization, *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36.
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.