



HAL
open science

VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES PROCESSUS D'INTEGRATION: VALIDATION D'UN MODELE D'INTEGRATION PROACTIVE DES NOUVEAUX SALARIES

Delphine Lacaze

► **To cite this version:**

Delphine Lacaze. VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES PROCESSUS D'INTEGRATION: VALIDATION D'UN MODELE D'INTEGRATION PROACTIVE DES NOUVEAUX SALARIES. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2005, 56, pp.19-35. hal-04321292

HAL Id: hal-04321292

<https://amu.hal.science/hal-04321292>

Submitted on 4 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES PROCESSUS
D'INTEGRATION : VALIDATION D'UN MODELE D'INTEGRATION
PROACTIVE DES NOUVEAUX SALARIES**

Delphine Lacaze
Maître de Conférence à l'IAE de Grenoble
CERAG, UMR 5820

L'intégration des nouvelles recrues est actuellement un chantier majeur pour les entreprises qui craignent les difficultés de recrutement et la perte de compétences. Dans le cadre théorique de la socialisation organisationnelle, cette recherche vise à modéliser le rôle proactif des nouvelles recrues dans le processus d'intégration dans des emplois peu qualifiés dans les services. Une validation quantitative par les modèles d'équations structurelles a montré que les tactiques individuelles d'intégration sont utilisées de manière séquentielle par les nouvelles recrues et qu'elles permettent d'améliorer le niveau de socialisation dans quatre domaines (variables médiatrices) qui influencent positivement la performance au travail. En revanche, les procédures organisationnelles de socialisation (variables modératrices) ne permettent pas d'améliorer l'efficacité des tactiques individuelles d'intégration ce qui justifie de placer la gestion de l'intégration dans une démarche d'incitation, de responsabilisation et d'accompagnement des efforts consentis par les nouvelles recrues.

**TOWARD A BETTER UNDERSTANDING OF INTEGRATION PROCESSES:
VALIDATION OF A MODEL OF NEWCOMERS' PROACTIVE BEHAVIORS**

Managing newcomers' integration in enterprises is of major importance nowadays as difficulties in recruitment of efficient workers and loss of competencies are feared. Based on the theoretical background of organizational socialization, this research aims at validating a model of the proactive role of new recruits in the process of integration for low qualified jobs in services. A quantitative validation with structural equations modeling showed that newcomers' individual integration tactics are used in a sequential manner allowing a higher level of socialization in four domains (mediating variables) which in turn, are related to a higher work performance. Organizational socialization tactics (moderating variables) do not foster the efficiency of individual integration tactics which justifies to center the management of integration on individuals by stimulating newcomers' proactivity and developing tools to accompany their efforts.

VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES PROCESSUS D'INTEGRATION : VALIDATION D'UN MODELE D'INTEGRATION PROACTIVE DES NOUVEAUX SALARIES

Delphine Lacaze

Un défi majeur pour les entreprises consiste actuellement à planifier et à mettre en œuvre le remplacement des salariés issus du *baby-boom* d'après guerre par des salariés plus jeunes. Au-delà de la gestion des emplois, les enjeux de ce remplacement concernent la transmission de la culture et des savoir-faire, la cohésion sociale et la performance de l'entreprise. Les organisations vont être obligées de s'adapter aux nouvelles attentes d'une génération considérée comme peu fidèle¹ tout en restant performantes. Elles vont devoir rapidement intégrer de nombreux salariés tout en s'inscrivant dans la tendance générale en gestion des ressources humaines qui consiste à développer l'individualisation et à inciter les démarches proactives des individus dans la gestion de leur carrière. Dans ce contexte, il est essentiel de réactualiser et d'élargir les connaissances sur l'intégration dans l'entreprise. Pour cela, nous nous sommes rattachés au cadre théorique de la socialisation organisationnelle (I) qui correspond à un double processus de transmission et d'acquisition des connaissances nécessaires pour devenir un membre efficace d'une organisation. Si les recherches passées fournissent des connaissances approfondies sur le processus de transmission de l'organisation vers les nouvelles recrues, des travaux complémentaires sont nécessaires sur le processus d'acquisition vécu par les nouvelles recrues. Ainsi, nous proposons d'étudier le rôle joué par l'individu dans sa propre intégration dans une nouvelle organisation (II) et de valider quantitativement un modèle d'intégration des nouveaux salariés (III). Les enseignements et les limites du modèle sont ensuite discutés (IV).

I - CADRE DE LA RECHERCHE

L'intégration, qui a lieu lors des premiers temps passés dans l'organisation par une personne nouvellement recrutée, peut être pensée comme partie intégrante d'un processus plus large, la socialisation organisationnelle. Cette dernière a été définie par Van Maanen et Schein (1979) 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*² ». Double processus d'acquisition et de transmission, la socialisation organisationnelle se produit par étapes. Elle est précédée de la socialisation anticipée qui peut prendre place dans les établissements de formation et se prolonger au cours du recrutement. La socialisation organisationnelle commence véritablement au moment de l'entrée dans l'organisation et c'est à ce moment que le processus est le plus intense : c'est l'intégration. Ensuite, le nouveau salarié pourra entrer dans la phase de management de son rôle où il se consacrera à la résolution des conflits inhérents à son travail et des conflits éventuels avec sa vie privée. L'apport de la socialisation organisationnelle est de montrer que les leviers d'action pour la gestion de l'intégration ne se limitent pas à la prise en charge de l'individu à son arrivée mais qu'il est également possible d'agir en amont (recrutement, relations avec les institutions de formation) et en aval (plusieurs

¹ Liaisons Sociales, août 2003.

² Traduction personnelle.

mois après l'arrivée du salarié). Le concept invite ainsi à explorer davantage les connaissances produites sur la gestion de la socialisation organisationnelle.

Pour socialiser leurs nouveaux membres, les organisations utilisent différentes méthodes leur permettant d'inculquer leurs valeurs et leur culture. Ainsi, les premiers travaux dans le domaine de la socialisation se sont focalisés sur le rôle des organisations à travers les procédures organisationnelles de socialisation. Elles font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation (Van Maanen, 1978). Selon le modèle de Van Maanen et Schein (1979), les procédures peuvent être individuelles ou collectives (les nouvelles recrues sont-elles intégrées seules ou en groupe ?), formelles ou informelles (existe-t-il une formation initiale formalisée ou les nouvelles recrues se forment-elles « sur le tas » ?), séquentielles ou non séquentielles (la socialisation passe-t-elle par une série d'étapes ordonnées en fonction de leur difficulté ou les parcours sont-ils tous différents ?), fixes ou variables (les nouvelles recrues progressent-elles selon le même planning ou évoluent-elles chacune à leur rythme ?), en série ou disjointes (existe-t-il un modèle à imiter pour occuper le poste ou faut-il inventer son rôle ?) d'investissement ou de désinvestissement (la personnalité du nouveau venu est-elle mise en valeur ou est-ce la conformité qui est recherchée ?) Ce modèle a permis de déterminer que les procédures institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement) par leur forte formalisation incitent les individus à entrer dans un rôle prédéfini (Jones, 1986). Cela diminue la capacité créative des nouveaux mais en contrepartie, le stress des débuts est réduit. Les procédures institutionnalisées favorisent également la satisfaction au travail, la loyauté et l'identification avec l'organisation, et l'intention de rester dans l'entreprise (Ashforth et Saks, 1996). Quant aux procédures individualisées (individuelles, informelles, non-séquentielles, variables, disjointes et de désinvestissement), elles incitent l'innovation dans le rôle mais favorisent stress et intention de partir.

Ces résultats certes utiles pour le management, souffrent d'une limite essentielle : ils ne tiennent pas compte du rôle joué par les nouveaux eux-mêmes. Or, il est avéré que les nouveaux adoptent différents comportements proactifs pour favoriser leur intégration (Morrison, 1993a). Les nouveaux salariés d'une entreprise ont parfois le sentiment d'être privés des « bonnes » informations (Jablin, 1984). Même si les « anciens » informent les « nouveaux », ils peuvent faire des omissions ou attendre des preuves de loyauté avant de divulguer certains renseignements. Ainsi, pour réduire le haut niveau d'incertitude associé à l'entrée dans un nouveau poste (Louis, 1980), les nouvelles recrues développent des tactiques de **recherche d'information** (Morrison, 1993a). Elles peuvent demander des renseignements à leurs collègues ou à leur supérieur. Si elles craignent le coût social d'une démarche active, elles peuvent obtenir de l'information passivement en surveillant leur environnement (Miller et Jablin, 1991). Pour Ostroff et Kozlowski (1992), la recherche d'information passe aussi par l'expérimentation (ou apprentissage par essai et erreur), les formations théoriques étant insuffisantes pour acquérir des savoir-faire et des « astuces ». Parallèlement, les nouvelles recrues cherchent à s'intégrer parmi les membres de l'organisation en **établissant des relations** privilégiées avec certains. Cela leur permet de se constituer un réseau de soutien social indispensable pour affronter les difficultés (Nelson et Quick, 1991). Enfin, Vancouver et Morrison (1995) expliquent que les comportements d'**auto-management** remplissent un rôle important dans le processus d'intégration. Les salariés adoptent en effet un rôle actif dans la régulation de leur performance. Ils se fixent des objectifs de façon autonome et orientent leur comportement vers ces objectifs. Ils se récompensent lorsqu'ils atteignent leurs objectifs en se congratulant seuls. En somme, les individus remplissent une partie des fonctions habituellement réservées à leur hiérarchie. D'autres comportements comme le développement de visions positives de sa situation (Ashford et Black, 1996) ou la négociation de

changements dans le travail (Nicholson, 1984) ont été repérés chez les nouvelles recrues. Il semblerait que les comportements proactifs des nouvelles recrues jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'intégration mais les impacts de ces différents comportements restent à découvrir.

Parallèlement, si l'organisation s'inscrit dans une démarche de gestion active de l'intégration des nouveaux salariés, elle doit être en mesure d'en évaluer l'efficacité ou la qualité. Ainsi, les chercheurs ont repris les variables traditionnellement utilisées en GRH pour mesurer les résultats de la socialisation. Ils ont démontré que la manière dont la socialisation est gérée par l'organisation a des effets sur l'implication, la satisfaction au travail, l'intention de rester (Jones, 1986) et la performance au travail (Nelson, 1987). Néanmoins, ces variables étant d'une part influencées par d'autres facteurs et d'autre part, la socialisation organisationnelle étant plus globale que l'intégration, il est nécessaire de trouver des indicateurs plus fins de la réussite de cette dernière. C'est pour cette raison que Fisher (1986) suggère de s'intéresser à des résultats « intermédiaires » nommés « domaines de socialisation » qui correspondent à ce qui est appris au cours de la socialisation organisationnelle et qui pourraient s'appliquer à l'intégration. Les principaux domaines de socialisation repérés parmi les modèles de la littérature (Fisher, 1986 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Chao et al., 1994 ; Bauer et al., 1998 ; Anakwe et Greenhaus, 1999) sont : **la maîtrise des tâches de son emploi** (apprendre les procédures, les règles et le jargon spécifiques à son lieu de travail ; développer certaines capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance, de force ; créer ses propres schémas cognitifs), **l'intégration sociale** (connaître les membres de l'organisation, leurs valeurs, les relations de pouvoir, les codes comportementaux ; se créer un réseau de soutien social), **la connaissance de l'organisation** (dans ses aspects formels – procédures, règlements, objectifs – et dans ses aspects informels – culture, valeurs, normes) et **la clarté du rôle** (comprendre et accepter ses responsabilités vis à vis des membres de l'organisation et de ses clients).

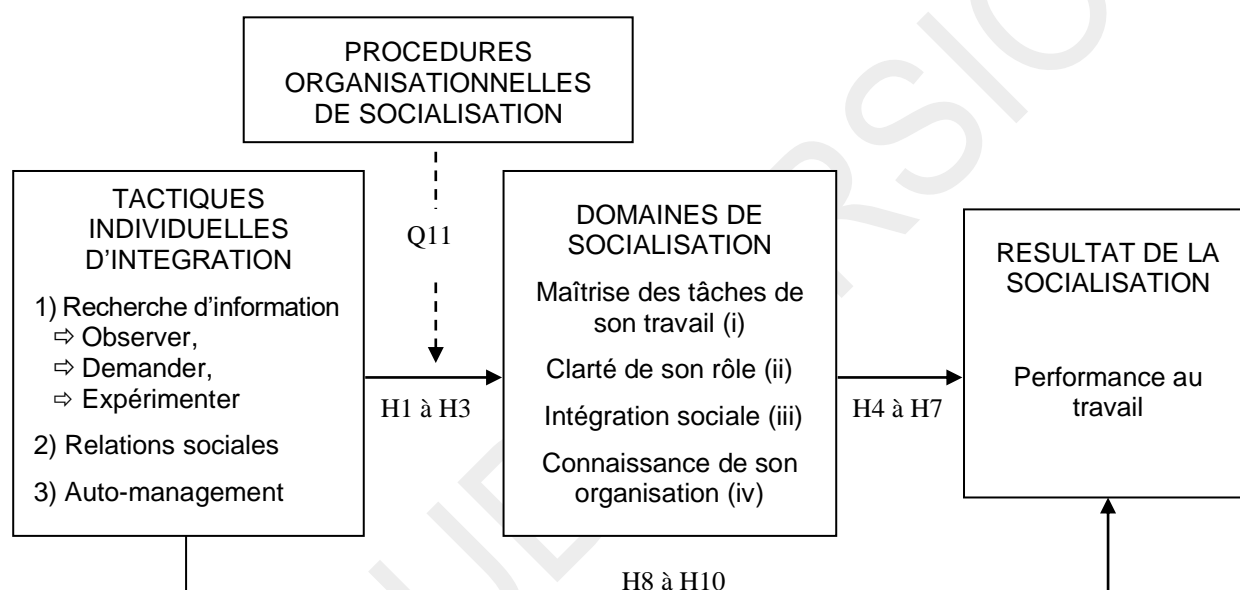
L'intégration apparaît donc comme un double processus initié d'un côté par l'organisation sous la forme de procédures organisationnelles de socialisation et de l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de comportements proactifs. La qualité de l'intégration, qui a des impacts sur l'efficacité à moyen terme du nouveau salarié, peut être évaluée à court terme selon les différents domaines de socialisation. Cette présentation de la littérature conduit à proposer une problématique et un modèle de recherche.

II - MODELE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Si un ensemble de connaissances sur les effets des procédures organisationnelles de socialisation est déjà présent dans la littérature, les effets des comportements proactifs d'intégration des nouvelles recrues sont encore mal connus. Il semble pourtant essentiel de développer les connaissances sur le rôle de l'individu si l'organisation souhaite le responsabiliser dans la gestion de son intégration. Plutôt que d'obliger l'individu à se conformer à un ensemble de normes et de valeurs au risque de voir sa capacité d'innovation diminuée, ou de le laisser dans l'ambiguïté totale au risque de le voir quitter l'organisation (comme le montrent les modèles sur les procédures organisationnelles de socialisation), il est envisageable en s'appuyant sur les tactiques individuelles d'intégration de développer des programmes d'accompagnement des efforts consentis par les individus pour s'intégrer. Pour cela, il est nécessaire d'explorer le processus d'intégration initié par les nouvelles recrues et ses impacts sur le niveau de socialisation. Il sera également utile de connaître les marges de manœuvre pour une action d'accompagnement initiée par l'organisation.

2.1. Modèle général de la recherche

Ainsi nous proposons d'étudier les effets du rôle proactif des nouvelles recrues sur des résultats de 1^{er} niveau, les domaines de socialisation et sur un résultat de 2^e niveau particulièrement important pour les gestionnaires, la performance au travail. Cela nous permettra de tester l'effet médiateur des domaines de socialisation proposés par les chercheurs comme variables intermédiaires de mesure des résultats de la socialisation. Ensuite, nous testerons l'effet modérateur des procédures organisationnelles de socialisation pour déterminer si les comportements proactifs des nouvelles recrues sont plus efficaces lorsque certaines pratiques organisationnelles sont mises en œuvre. Ces interrogations font l'objet à la fois d'hypothèses (H) et de questions de recherche (Q) présentées ci-dessous.



H1 à H3 concernent les relations entre les tactiques individuelles d'intégration et les domaines de socialisation.

<i>H / Q</i>	<i>Formulation</i>	<i>Références</i>
H1 i, ii, iii, iv	La recherche d'information (observer, demander, expérimenter) a un effet positif sur le niveau de connaissance des 4 domaines de socialisation (i, ii, iii, iv).	Morrison (1993a) Ostroff et Kozlowski (1992)
Q2 _i H2 _{ii, iii} H2 _{iv}	Quel est l'effet du développement de relations sociales sur la maîtrise de la tâche (i) ? Le développement de relations a un effet positif sur la clarté du rôle (ii) et l'intégration sociale (iii). Le développement de relations sociales a un effet positif sur la connaissance de son organisation (iv).	Exploration qualitative Wanberg et Kammeyer-Mueller (2000) Morrison (1993b) ; Reichers (1987)
H3 i, ii, iii, iv	L'auto-management favorisant l'apprentissage, nous posons qu'il a un effet positif sur les quatre domaines de socialisation (i, ii, iii, iv).	Gist et al. (1990, 1991) ; Ford, Weissbein, Smith, Gully et Salas (1998)

H4 à H7 concernent les relations entre les domaines de socialisation et la performance au travail.

<i>Hypothèse</i>	<i>Formulation</i>	<i>Références</i>
H4	La maîtrise de la tâche est positivement associée à la performance au travail.	Ostroff et Kozlowski (1992)
H5	La clarté du rôle est positivement associée à la performance au travail.	Ostroff et Kozlowski (1992)
H6	L'intégration sociale est positivement associée à la performance au travail.	Ostroff et Kozlowski (1992)
H7	La connaissance de son organisation est positivement associée à la performance au travail.	Ostroff et Kozlowski (1992)

H8 à H10 concernent les relations entre les tactiques individuelles d'intégration et la performance au travail. Si, lorsque les domaines de socialisation sont introduits dans le modèle, les relations entre les tactiques individuelles d'intégration et la performance sont nulles ou non significatives, alors nous avons prouvé l'effet médiateur des domaines de socialisation.

<i>Hypothèse</i>	<i>Formulation</i>	<i>Références</i>
H8	La recherche d'information est positivement associée à la performance au travail.	Morrison (1993a)
H9	Le développement de relations sociales est positivement associé à la performance au travail	Ashford et Black (1996)
H10	L'auto-management est positivement associé à la performance au travail	Bandura et Cervone (1986)

Après avoir testé ces relations, nous testerons l'effet modérateur des procédures organisationnelles de socialisation issues du modèle de Van Maanen et Schein (1979) ce qui constitue la question de recherche 11 (Q11).

2.2. Méthodologie de la recherche

Avant de tester le modèle, il faut disposer d'outils de mesure dotés de bonnes qualités psychométriques. Des modèles de mesure existent pour les domaines de socialisation, les procédures organisationnelles de socialisation et la performance au travail mais ils ne sont pas forcément adaptés à la population que nous avons choisie d'étudier (présentée dans le paragraphe suivant). Par ailleurs, il n'existe pas d'échelle de mesure des comportements proactifs d'intégration.

- Une première phase qualitative a permis de délimiter les concepts et d'identifier des énoncés possibles pour construire des échelles de mesure.
- La seconde phase, quantitative, a consisté à construire les instruments de mesure en suivant le paradigme de Churchill (1979). L'analyse factorielle confirmatoire a été utilisée pour valider les instruments construits au niveau exploratoire par des analyses en composantes principales et le calcul du coefficient alpha de Cronbach.
- La troisième phase consiste à vérifier la validité du modèle proposé par la méthode des modèles d'équations structurelles. Nous procéderons si nécessaire à des re-spécifications qui pourront être guidées par les observations du terrain si les bases théoriques ne

semblent pas s'appliquer : adoptant une position pragmatique, nous considérons qu'il est préférable que la recherche aboutisse à la proposition d'un modèle (qui restera au stade exploratoire et devra ensuite être validé par une nouvelle collecte de données) plutôt qu'à la non-validation du modèle initial. Pour tester l'effet modérateur des procédures organisationnelles de socialisation, nous utiliserons l'analyse multigroupe appliquant la stratégie des « modèles nichés » de Jaccard et Wan (1996). Toutes ces analyses peuvent être réalisées avec le logiciel AMOS 4.0.

La population d'étude est composée de personnes en phase d'intégration occupant des emplois faiblement qualifiés en contact avec la clientèle dans les services. Le personnel en contact est le représentant de son organisation aux yeux des clients. Il doit d'une part en avoir intériorisé les valeurs et d'autre part être efficace dans son travail, ce qui requiert souvent une bonne coordination avec les collègues. La rotation dans ces postes étant souvent très rapide, les responsables d'entreprise ont développé des pratiques d'intégration pour un apprentissage rapide des tâches négligeant les autres aspects de la socialisation. Par ailleurs, les employés faiblement qualifiés attirent moins l'attention des chercheurs que les cadres par exemple. Pourtant, en bout de chaîne dans les services, ils seront souvent les seuls membres de l'organisation à avoir un contact avec le client.

Nous avons donc interrogé dans la première phase une trentaine de personnes travaillant au contact de la clientèle dans la restauration rapide, l'hôtellerie et la grande distribution. Pour les phases suivantes, nous avons recueillis 181 questionnaires, 92 remplis par des équipiers dans la restauration rapide et 89 remplis par des hôtesses de caisse dans la grande distribution.

Description de l'échantillon

Les répondants ont une ancienneté moyenne de 4 mois (sans être supérieure à 6 mois, durée identifiée après les entretiens comme la phase d'intégration dans ces secteurs d'activité). L'échantillon est composé de 146 femmes (81%) et de 33 hommes (18%) – 2 réponses manquantes ; 98 personnes ont un CDI (54%) et 80 personnes ont un CDD (44%) – 3 réponses manquantes. Seulement 47 répondants (26%) occupent leur premier emploi. Les étudiants-salariés représentent 66% des nouveaux équipiers et 44% des nouvelles hôtesses. La plupart des répondants possèdent le baccalauréat (109 répondants soit 60%). L'âge moyen est de 21 ans (allant de 17 à 41 ans). Les employés interrogés ont des contrats d'une durée de travail hebdomadaire moyenne de 20 heures (allant de 8 à 35 heures par semaine).

III – RESULTATS

La phase de construction des échelles de mesure a permis de déterminer les différentes dimensions des construits qui présentent de qualités d'ajustement acceptables au niveau exploratoire (pourcentage de variance expliquée et alpha de Cronbach) et au niveau confirmatoire (indicateurs d'ajustements des modèles d'équations structurelles). Les dimensions des concepts, les énoncés et la matrice des corrélations entre les variables sont présentées en annexes 1 et 2.

Quelques différences sont observées avec les modèles théoriques.

- Dans les tactiques individuelles d'intégration, l'expérimentation se distingue de la recherche d'information.
- Pour notre population constituée de personnes travaillant au contact de la clientèle dans les emplois peu qualifiés, la connaissance de son organisation n'apparaît pas comme une dimension à part entière ; elle est comprise dans la compréhension de son rôle ; la connaissance des valeurs et des procédures de l'organisation sont perçues par les débutants comme des éléments permettant une meilleure délimitation des différents aspects du rôle à tenir.
- Une dimension est spécifique à cette population, la maîtrise des relations avec la clientèle qui correspond à l'acquisition d'un savoir-faire interpersonnel nécessitant à la fois diplomatie, capacité d'adaptation et enthousiasme.
- La performance au travail, auto-évaluée par les répondants, apparaît comme un concept bidimensionnel : la performance de service se distingue de la performance technique.
- Enfin, parmi les six procédures du modèle de Van Maanen et Schein (1979), seules trois apparaissent dans les organisations étudiées : les procédures planifiées (l'évolution des nouvelles recrues passe par plusieurs étapes identifiées et fait l'objet d'un suivi), formelles (les nouvelles recrues reçoivent une formation avant de débiter dans leur emploi) et collectives (les nouvelles recrues sont socialisées en groupe).

La phase de validation n'a pas permis de valider le modèle initial. Des re-spécifications ont été pratiquées sur la base des connaissances acquises suite à l'étude qualitative (trois tactiques individuelles d'intégration sont reliées entre elles, deux domaines sont reliés entre eux) et aboutissent à un nouveau modèle (figure 1) qui présente un bon ajustement aux données (tableau 1).

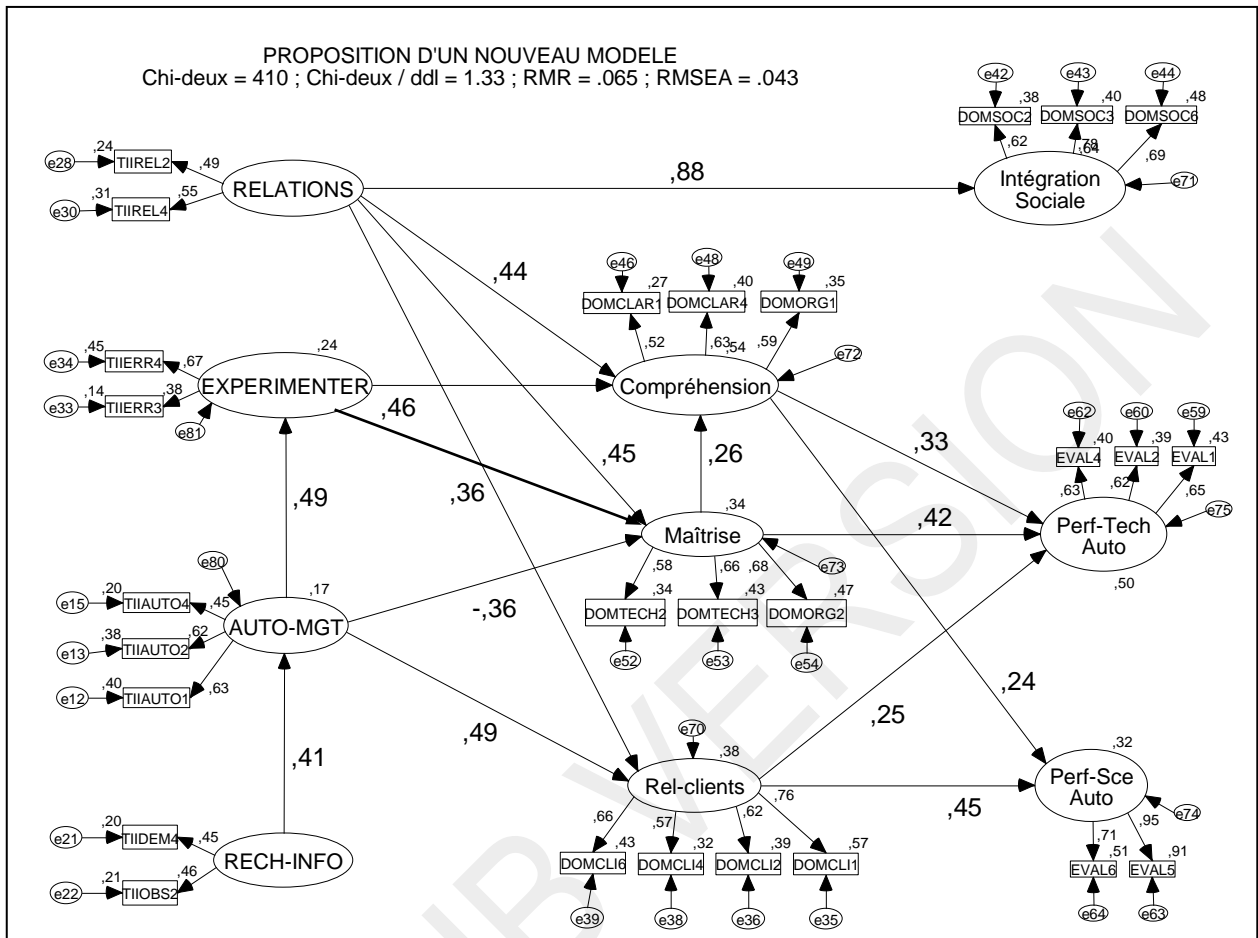
L'effet médiateur des domaines de socialisation est mis en évidence : lorsque ces derniers sont introduits dans le modèle, la relation entre les tactiques individuelles d'intégration et la performance auto-évaluée est non significative (annexe 3).

Globalement, le modèle proposé indique que les comportements proactifs d'intégration des nouvelles recrues ont un effet positif sur les domaines de la socialisation (une seule relation est négative et nécessite de plus amples approfondissements) qui, mise à part l'intégration sociale, sont positivement associés à la performance au travail auto-évaluée.

Tableau 1 : Indices d'ajustement du nouveau modèle

χ^2	ddl	χ^2/dl	RMR	RMSEA	Lo90	Hi90	$P^{(RMSEA}_{A<.05)}$	GFI	AGFI	CFI	CAIC (saturé)
410	311	1.33	.065	.043	.031	.053	.863	.86	.83	.90	838 (2343)

Figure 1 : Modèle proposé après re-spécification



Pour le test de l'effet modérateur des procédures organisationnelles de socialisation, des groupes ont été constitués en utilisant les procédures comme variable dichotomique. La moyenne est la statistique utilisée pour scinder les groupes.

Nombre d'observations par type de procédures

Nb. observations	Type de procédures					
	Planifiées	Non planifiées	Formelles	Informelles	Collectives	Individuelles
	93	88	84	97	113	68

Les résultats révèlent l'absence d'un effet modérateur des procédures organisationnelles de socialisation sur la relation entre les comportements proactifs et les domaines de socialisation (Q11), les χ^2_{calc} étant inférieurs aux $\chi^2_{\text{théo}}$ (.05) pour les trois procédures (planifiées, formelles, collectives).

IV – VERS UN MODELE D'INTEGRATION PROACTIVE

Cette partie propose dans un premier temps un commentaire sur les hypothèses et les questions de recherche, aborde dans un second temps l'influence et l'intérêt du positionnement méthodologique adopté et suggère enfin une prise de recul sur les résultats et tire des conclusions pour la pratique.

4.1. Des hypothèses inégalement validées

Dans cette recherche, nous avons cherché à valider un modèle d'intégration mettant en avant le rôle proactif de l'individu à travers les tactiques individuelles d'intégration.

Un premier ensemble d'hypothèses concerne les relations entre les tactiques individuelles d'intégration et les domaines de socialisation.

- Tout d'abord, nous faisons le constat que les tactiques ne sont pas indépendantes : le test du modèle structurel montre que la recherche d'information mène à l'auto-management qui conduit lui-même à l'expérimentation. L'expérimentation est en effet apparue comme une dimension distincte de la recherche d'information lors de la construction des instruments de mesure. Etant donné la dimensionalité des tactiques individuelles d'intégration, la recherche d'information n'influence pas directement les domaines de socialisation (invalidant le groupe d'hypothèses H1), son influence se fait à travers l'auto-management et l'expérimentation.
- Nous avons ainsi trouvé que l'expérimentation influence positivement la compréhension de son rôle et la maîtrise des aspects techniques de la tâche ce qui aurait dû faire l'objet d'un groupe d'hypothèses distinct de H1.
- L'auto-management influence la compréhension de son rôle, la maîtrise de la tâche et la maîtrise de la relation-clients, confirmant H3_{ii}, H3_{iii}. Quant à H3_i, le résultat est à l'opposé de ce qui était attendu : l'auto-management influence négativement la maîtrise des aspects techniques de la tâche.
 - ⇒ Il est peut-être nécessaire de revoir la théorie, la causalité pouvant se produire dans l'autre sens (lorsque les nouvelles recrues ont l'impression de ne pas maîtriser les aspects techniques, elles mettent en place un processus d'auto-management pour s'améliorer).
 - ⇒ Par ailleurs, Saks et Ashforth (1996) montrent que l'auto-management provoque du stress. Or, le stress est un inhibiteur de l'apprentissage (Nelson, 1987). Nous pouvons donc penser que, tant que le contexte de travail est stressant pour les nouvelles recrues, elles ne peuvent pas atteindre un bon niveau de socialisation dans le domaine « maîtrise des aspects techniques de la tâche ».
- Parallèlement, le développement de relations n'est pas relié significativement aux autres tactiques et constitue la seule tactique influençant le niveau d'intégration sociale (dans le groupe d'hypothèses H2, seule H2_{iii} est validée).

Ensuite, un second ensemble d'hypothèses concerne les relations entre les domaines et les résultats de la socialisation, la performance au travail comprenant deux dimensions, la performance technique et la performance de service .

- La maîtrise des aspects techniques de la tâche influence directement la performance technique et influence la performance de service par l'intermédiaire de la compréhension de son rôle et de son organisation ce qui valide H4.

- ⇒ La performance de service perçue par les employés ne peut être atteinte sans une bonne compréhension de ses missions dans l'organisation. L'apprentissage basé sur les aspects techniques ignore le processus d'acquisition d'un savoir-faire relationnel efficace avec les clients.
- La compréhension de son rôle et de son organisation influence positivement les deux formes de performance auto-évaluée, ce qui valide H5.
- L'intégration sociale n'est pas reliée à la performance au travail ce qui invalide H6.
 - ⇒ Si ce résultat semble logique pour les emplois individuels des hôtesses de caisse, il est surprenant pour les emplois de la restauration rapide basés sur la coordination au sein des équipes. Cela tend à montrer que pour ces postes peu qualifiés, la perception de la performance est centrée sur la tâche et incite à négliger l'importance des processus collectifs.
- Enfin, la maîtrise de la relation-client, dimension apparue après la construction des instruments de mesure, est positivement associée à la performance technique et la performance de service (auto-évaluées).

Le modèle révèle par ailleurs que deux domaines de socialisation sont reliés entre eux : la maîtrise de la tâche influence positivement la compréhension de son rôle.

- ⇒ La compréhension de son rôle, nécessaire pour être performant dans son travail, ne se développe qu'après avoir atteint une maîtrise minimum des aspects techniques de son emploi. Or, l'apprentissage dans les organisations étudiées est centré sur la tâche ce qui ne favorise pas les visions globales. Avoir une bonne compréhension de sa participation à la vie de l'entreprise semble pourtant être un élément de motivation important.
- ⇒ La compréhension de son rôle semble d'ailleurs plus importante que la connaissance de ce dernier par des fiches de poste par exemple. La compréhension nécessite de franchir une étape cognitive supplémentaire par rapport à la connaissance ; la compréhension va au-delà de la connaissance et suggère une appropriation. Cela peut expliquer que l'acquisition des valeurs de l'organisation, résultat souvent cité dans les travaux sur la socialisation organisationnelle, n'apparaît pas comme une dimension à part entière dans notre recherche. Elle est incluse dans la dimension « compréhension de son rôle et de son organisation » et n'intervient pas dans la socialisation tant qu'il n'y a pas eu appropriation.
- ⇒ D'autres explications de ce résultat résident dans le choix du terrain. Nous avons en effet interrogé des personnes avec très peu d'ancienneté ce qui peut expliquer que la distanciation entre leur rôle individuel et l'ensemble des objectifs organisationnels ne soit pas encore effectuée. Il faut également souligner le caractère temporaire de la plupart des emplois étudiés. Dans l'étude qualitative préalable, la connaissance de son organisation n'était pas apparue comme une préoccupation essentielle des nouvelles recrues. Certains répondants avouaient même connaître et être en désaccord avec les valeurs de l'organisation avant d'y entrer (critique de la culture américaine productive dans la restauration rapide). Ils avaient accepté l'emploi car leur situation ne

leur permettait pas de le refuser. Pour les emplois peu qualifiés dans certaines entreprises, il n'est donc pas possible de baser la socialisation sur la compatibilité avec les valeurs organisationnelles. Même si l'intégration sociale n'a pas d'effet sur les perceptions de la performance au travail, son importance ne doit pas être remise en question. Pour ces emplois peu évolutifs, la principale motivation provient du groupe et des relations amicales avec les collègues.

Un troisième ensemble d'hypothèses concerne le rôle médiateur des domaines de socialisation qui a été mis en évidence.

- ⇒ Cela démontre que le concept de « domaines de socialisation » apporte une plus grande finesse dans la compréhension du processus d'intégration. En effet, les comportements proactifs des nouvelles recrues sont développés en vue d'acquérir une bonne maîtrise des aspects techniques de la tâche qui facilite ensuite la compréhension de son rôle dans l'organisation, processus qui permet au final la performance au travail.

Enfin, une question de recherche (Q11) concerne le rôle modérateur des procédures organisationnelles de socialisation qui n'a pas été validé.

- ⇒ L'efficacité des tactiques ne dépend pas du rôle de l'organisation, elle ne dépend que de leur mise en œuvre par les nouvelles recrues. Nos résultats mettent ainsi en évidence l'importance du rôle pro-actif des nouvelles recrues dans leur propre socialisation.
- ⇒ Ce résultat plutôt déstabilisant est peut-être lié aux terrains étudiés. Les organisations des secteurs de la grande distribution et de la restauration rapide laissent aux nouvelles recrues l'entière responsabilité de leur intégration (ce qui peut expliquer le fort taux de départs prématurés). Elles comptent sur une socialisation par l'équipe de travail basée essentiellement sur les aspects techniques. L'implication à long terme dans l'organisation n'est pas spécifiquement recherchée.

Finalement, le modèle de recherche fait apparaître deux processus de socialisation relativement distincts : l'apprentissage de l'emploi (recherche d'information, auto-management, expérimentation) et l'intégration sociale (établir des relations). Mise 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 qui demeurent à l'initiative des nouvelles recrues. Ces deux processus sont nécessaires pour atteindre un bon niveau de compréhension de son rôle et de son organisation et pour maîtriser la relation avec les clients dans le cas des emplois dans les services. Par l'intermédiaire de ces trois domaines, les deux processus de socialisation favorisent la performance au travail, qu'elle soit technique ou de service. Quant à l'intégration sociale, elle pourrait constituer un résultat final que nous devrions considérer comme étant aussi important que la performance au travail.

4.2. Des résultats influencés par les choix méthodologiques

Cette recherche suscite plusieurs remarques au niveau méthodologique : choix et influence du positionnement individuel, limites et apports d'une approche quantitative pour étudier la socialisation organisationnelle, influence du terrain d'étude.

Bien que cette recherche intègre à la fois les aspects individuels et les aspects organisationnels, la méthodologie privilégie l'individu. Ce choix méthodologique est avant tout justifié par le fait que la littérature présente des lacunes dans l'étude du rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle (Bauer et al., 1998 ; Saks et Ashford, 1997 ; Morrison, 1993a,b ; Miller et Jablin, 1991). La littérature fait certes apparaître la nécessité de considérer à la fois l'individu et l'organisation dans l'étude de la socialisation (Bauer et al., 1998). Ainsi, dans notre recherche, le rôle de l'organisation est appréhendé par le modèle des procédures organisationnelles de socialisation. Mais il faut reconnaître que les procédures sont mesurées par des questions posées aux nouvelles recrues. Nous avons considéré que, au-delà des procédures officielles (qui ne sont pas toujours respectées), c'est la perception de ces procédures par les nouvelles recrues qui importe. Il faut reconnaître que ce positionnement méthodologique peut influencer les résultats. Effectivement, les nouvelles recrues peuvent inconsciemment considérer que les résultats atteints en terme de socialisation sont expliqués par leurs efforts plutôt que par ceux de l'organisation.

Cette recherche présente une utilisation de données quantitatives pour valider un modèle de socialisation organisationnelle. Cette approche a parfois été critiquée pour l'étude de processus sociaux (Nicole-Drancourt, 1994). Les modèles que l'on peut tester quantitativement ne présentent qu'une vision partielle de la « réalité » des relations sociales. La mesure des processus sociaux et cognitifs pose de nombreuses difficultés. Certains phénomènes peuvent avoir lieu sans que la personne n'en ait conscience, d'autres peuvent être trop personnels pour être indiqués dans un questionnaire. La mise en œuvre de la méthodologie quantitative dans cette recherche présente également des limites : pourcentage de variance expliquée et alphas de Cronbach faibles dans la construction des instruments de mesure des comportements proactifs des nouvelles recrues, biais des mesures perceptuelles (notamment pour la performance au travail), étude transversale, représentativité limitée aux emplois peu qualifiés en contact avec la clientèle. Mais les apports de la validation quantitative sont indéniables. La construction des échelles a permis d'établir la dimensionalité des concepts. La validation par les modèles d'équations structurelles a montré l'utilisation séquentielle des tactiques par les nouvelles recrues. Elle a également montré que deux processus de socialisation se déroulent en parallèle (l'apprentissage de l'emploi et l'intégration sociale).

Le terrain étudié influence également les résultats. Les tâches répétitives dans la restauration rapide et la grande distribution incite les salariés à s'investir dans les relations avec les collègues, ce qui donne une grande importance à l'intégration sociale. Des phénomènes similaires avaient été observés par Sainsaulieu (1977) dans des ateliers où les tâches étaient répétitives et déqualifiées. L'investissement dans les relations sociales peut aussi être le reflet d'une certaine défaillance identitaire provoquée par les emplois faiblement qualifiés dans les activités de service. Le « modèle affinitaire » de Dubar (2000) représentant les salariés-étudiants en décalage par rapport à l'emploi non qualifié qu'ils occupent semble bien s'adapter ici. Pinto, Cartron et Burnod (2000) ont observé ce phénomène dans la restauration rapide. Ils montrent que l'organisation des restaurants *fast-foods* est étroitement liée à la position identitaire ambiguë des employés, souvent étudiants. Les étudiants dans la restauration rapide procèdent à une mise à distance de l'emploi d'équipier qui n'entre pas

dans leur définition d'eux-mêmes. En conséquence, les collègues sont considérés de préférence comme des copains ce qui offre au passage un argument de poids aux managers lorsqu'ils ont besoin qu'un équipier fasse des heures supplémentaires. Cette mise à distance explique également que la « connaissance de l'organisation » n'apparaisse pas comme une dimension à part entière sur notre terrain.

4.3. Mise en perspective pour une meilleure pratique

Les résultats tendent à relativiser le rôle de la recherche d'information fortement mis en avant dans les recherches sur le rôle proactif de l'individu dans la socialisation. La recherche d'information influence les domaines de socialisation à travers l'auto-management et l'expérimentation ce qui permet de la situer dans une démarche plus globale proche des processus d'apprentissage social décrits par Bandura (1977). Dans la théorie de l'apprentissage social, Bandura (1977) relativise le rôle de l'expérimentation (apprentissage par essai et erreur, renforcement des comportements aboutissant au succès, suppression des comportements conduisant à l'erreur) par rapport à celui de la reproduction des modèles sociaux (processus social). Si les individus n'apprenaient que par le mécanisme d'essai et d'erreur, suivi d'un renforcement des comportements efficaces, peu d'individus survivraient au processus de socialisation car les essais conduiraient les jeunes dans des situations parfois fatales. Transposée à l'organisation, cette théorie explique pourquoi les nouvelles recrues utilisent l'information disponible, par exemple en observant les comportements des autres membres de l'organisation, avant de faire leurs propres expériences. Si elles apprenaient tous les comportements par l'expérimentation, les nouvelles recrues risqueraient la sanction ultime du licenciement. Les processus de renforcement ne sont toutefois pas absents de la théorie de l'apprentissage social. Une fois que le novice a observé et s'est identifié à un modèle, il reproduit les comportements observés, les intègre dans un schéma cognitif et met en place un mécanisme d'auto-régulation. Ce mécanisme correspond à la tactique d'auto-management que nous avons identifiée dans le processus d'intégration des nouvelles recrues. Le novice se fixe des objectifs de performance et renforce ses comportements productifs par l'auto-récompense alors qu'il atténue les comportements improductifs par l'auto-sanction.

L'importance de l'auto-management dans le processus de socialisation des nouvelles recrues a d'ailleurs été soulignée par Saks et Ashforth (1997), Vancouver et Morrison (1995) et Gist et al. (1990, 1991). L'expérimentation n'est pas, comme nous l'avions postulé initialement, une tactique de départ, mais au contraire, une tactique qui est mise en œuvre une fois que les informations sont collectées et qu'un plan de progression est fixé, autrement dit, une fois que la nouvelle recrue s'est « auto-managée ». Ces résultats donnent des indications sur la manière de gérer l'intégration des nouveaux salariés. L'acquisition d'information va occuper les nouvelles recrues dans un premier temps. Toute pratique favorisant l'accès à l'information facilitera ce processus (livret d'intégration, formation, intranet, contacts avec les autres membres de l'organisation détenant l'information). Ensuite, les nouvelles recrues vont s'auto-manager. Or, l'auto-management provoque de l'anxiété et du stress (Saks et Ashforth, 1996) notamment parce que les nouvelles recrues sont dans l'incertitude par rapport à leur performance. Le rôle du supérieur est ici crucial. Il doit être sensibilisé à la pratique du *feedback* positif et négatif. Autrement dit, l'anxiété qui inhibe l'apprentissage des nouveaux pourra être sensiblement réduite si les nouvelles recrues sont aidées dans leur auto-évaluation et ce dès leurs débuts. Il ne s'agit pas d'entrer un processus d'appréciation des performances stricto sensu (ce qui ne serait pas adapté à des salariés ayant peu d'ancienneté) mais de montrer qu'une performance peu élevée est normale au début par une communication fréquente entre le supérieur et le nouveau salarié. L'expérimentation étant indispensable à

l'apprentissage, les responsables doivent d'attendre à ce que des erreurs soient commises et peuvent prendre des dispositions notamment auprès des clients (compensations pour le client servi par un salarié en formation, accompagnement par un salarié expérimenté...)

Par ailleurs, si l'intégration est un processus d'apprentissage social, elle est facilitée par un parrain qui peut aider la nouvelle recrue à définir le modèle auquel elle pourra s'identifier. D'ailleurs, plusieurs recherches ont établi les effets positifs du parrainage sur la socialisation des nouveaux (Feldman et Bolino, 1999 ; Witley et Coestier, 1993). Il est parfois pertinent d'assigner plusieurs parrains à une même recrue. Ainsi, selon les compétences dont il dispose (compétences techniques ou culturelles, réseau social), le parrain pourra accompagner la nouvelle recrue dans ses efforts d'intégration : recherche d'information, auto-management, expérimentation, intégration sociale.

CONCLUSION

Cette recherche a pour objet d'étudier et de modéliser le rôle de l'individu dans son propre processus d'intégration par une approche quantitative. Le modèle proposé, développé grâce aux modèles d'équations structurelles, a permis de compléter la théorie sur la socialisation organisationnelle et de montrer notamment que les tactiques individuelles d'intégration sont utilisées de manière séquentielle, qu'elles influencent le niveau de socialisation dans quatre domaines, qui au final, favorisent la performance au travail. La phase d'intégration apparaît, au niveau individuel, comme un double processus d'apprentissage de son emploi et d'intégration sociale. Cette recherche qui démontre l'importance de l'implication des nouvelles recrues dans leur intégration, attire par ailleurs l'attention des praticiens sur les différents domaines pour lesquels l'organisation peut proposer un accompagnement des efforts déjà consentis par les nouvelles recrues. L'identification des comportements proactifs des nouvelles recrues ainsi que la meilleure connaissance de leurs effets offrent plusieurs pistes de réflexion et d'action pour le management. Il n'y a pas de réponse unique à apporter à la gestion de l'intégration, il semble préférable de développer plusieurs outils en parallèle pour inciter les nouvelles recrues à utiliser toute la palette des tactiques individuelles d'intégration. Ce travail situe la gestion de l'intégration dans une démarche d'incitation, de responsabilisation et d'accompagnement des efforts consentis par les personnes en phase d'intégration. Au demeurant, l'importance des processus sociaux indique que cette démarche d'accompagnement ne pourra être efficace que si l'organisation développe une véritable culture de l'intégration dans laquelle tous les membres de l'organisation s'impliquent en commençant par réserver un bon accueil aux nouveaux arrivants.

BIBLIOGRAPHIE

- ANAKWE, Uzoamaka et GREENHAUS, Jeffrey, « Effective socialization of employees : Socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, Fall 1999, Vol.11, No.3, 315-329.
- ASHFORD, Susan J. et BLACK Stewart J., « Proactivity during organizational entry : The role of desire for control », *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol.81, 199-214.
- ASHFORTH B.E. et SAKS, Alan M., « Socialization Tactics : Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, No.1, 149-178.
- BANDURA, Albert, *Social Learning Theory*, 1977, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, Albert, et CERVONE, D., « Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, Vol.38, 92-113.
- BAUER, Tayla N., MORRISON, Elizabeth W. et CALLISTER, Ronda R. « Organizational Socialization: A review and directions for future research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1998, Vol.16, 149-214.
- CHAO G.T., O' LEARY-KELLY A.M., WOLF S., KLEIN H.J., GARDNER P.D., « Organizational Socialization : Its Content and Consequences », *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol.79, No.5, 730-743.
- CHURCHILL, Gilbert A., « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, 1979, Vol.16, 64-73.
- CHURCHILL, Gilbert A., « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, 1979, Vol.16, 64-73.
- FISHER, C.D., « Organizational Socialization : An Integrative Review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, 1986, 101-145.
- DUBAR, Claude, *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991, 1996, 2000 (3^e éd. revue).
- FELDMAN, Daniel C., et BOLINO, Mark, C., « The impact of on-site mentoring on expatriate socialization : a structural equation modeling approach », *The International Journal of Human Resource Management*, 1999 (February), 54-71.
- FISHER, C.D., « Organizational Socialization : An Integrative Review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, 1986, 101-145.
- FORD, Kevin, J., WEISSBEIN, Daniel, A., SMITH, Eleanor M., GULLY, Stanley M., et SALAS, Eduardo, « Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer », *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol.83, N°2, 218-233.
- GIST, M.E., BAVETTA, A.G. et STEVENS, C.K., « Transfer training method : Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level », *Personnel Psychology*, 1990, Vol.43, 501-523.
- GIST, M.E., STEVENS, C.K., et BAVETTA, A.G., « Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills », *Personnel Psychology*, 1991, Vol.44, 837-861.
- JACCARD, James et WAN, Choi K., « Lisrel approaches to interaction effect in multiple regression », *Sage Publications*, Thousand Oaks, 1996.
- JABLIN, F.M., *Assimilating new members into organisations*. In RM. Bostrom (Ed.) *Communication Yearbook*, Beverly Hills, CA: Sage, 1984, Vol.8, 594-626.
- JONES, Gareth R., « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, 1986, Vol.29, No.2, 262-279.
- LOUIS, Meryl R., « Career Transitions : Varieties and Commonalities », *Academy of Management Review*, 1980, Vol.5, No.3, 329-340.

- MILLER, Vernon D. et JABLIN, Fredric M., « Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, 1991, Vol.16, No.1, 92-120.
- MORRISON, Elisabeth W., « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, 1993a, Vol.36, 557-589.
- MORRISON, Elisabeth W., « A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization », *Journal of Applied Psychology*, 1993b, Vol.78, No.2, 173-183.
- MORRISON, E. W., et CUMMING, L.L., «The impact of diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior », *Human Performance*, 1992, Vol.5, 251-264.
- NELSON, Debra, «Organizational socialization : A stress perspective », *Journal of Occupational Behavior*, 1987, Vol.8, 311-324.
- NELSON, D.L. et QUICK, J.C., « Social support and newcomer adjustment in organizations : Attachment theory at work? », *Journal of Organizational Behavior*, 1991, Vol. 12, 543-554.
- NICHOLSON, Nigel, « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, 1984, Vol.29, 172-191.
- NICOLE-DRANCOURT, Chantal, « Mesurer l'insertion professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, 1994, XXXV, 37-68.
- OSTROFF, Cheri et KOZLOWSKY, Steve W.J., « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, 1992, Vol.45, 849-874.
- PINTO, Vanessa, CARTRON, Damien, et BURNOD, Guillaume, « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un petit boulot », *Travail et Emploi*, 2000 (juillet), N°83, 137-156.
- REICHERS, A. E., « An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates », *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, 278-287.
- SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.
- SAKS, Alan M. et ASHFORTH Blake E., « Proactive socialization and behavioral self-management », *Journal of Vocational Behavior*, 1996, Vol.48, 301-323.
- SAKS, Alan M. et ASHFORTH Blake E., « Organizational socialization : Making sense of the past and present present as a prologue for future », *Journal of Vocational Behavior*, 1997, Vol.51, 234-279.
- VANCOUVER, Jeffrey, B., et MORRISON, Elisabeth W., « Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1995, Vol. 62, No.3, 276-285.
- VAN MAANEN, John, « People Processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, Summer 1978, 19-36.
- VAN MAANEN, John, et SCHEIN, Edgar H., « Toward A Theory of Organizational Socialization », *Research In Organizational Behavior*, 1979, Vol.1, 209-264.
- WANBERG, Connie R. et KAMMAYER-MUELLER, John D., « Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process », *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol.85, No.3, 373-385.
- WITLEY, William, T. et COESTIER, Pol, « The relationship of career mentoring to early career outcome », *Organization Studies*, 1993, Vol.14, N°3, 419-441.

ANNEXES

Annexe 1 : Dimensions des concepts et échelles de mesure

Comportements proactifs d'intégration des nouvelles recrues (39% var. tot., RMSEA=.024, $\chi^2/ddl=1.05$)

Recherche d'information ($\alpha =.64$)

TIIDEM4 : Lorsque je ne savais pas faire quelque chose, je demandais toujours à mes collègues.
TIIOBS2 : J'ai surtout appris en observant et en écoutant les autres.

Auto-management ($\alpha =.70$)

TIIAUTO1 : Dans mon travail, je me fixais des objectifs de performance.
TIIAUTO2 : J'auto-évaluais ma progression dans l'apprentissage du travail.
TIIAUTO4 : Je me suis fixé(e) des étapes pour mon apprentissage de ce travail.

Expérimentation ($\alpha =.57$)

TIIEERR3 : J'ai surtout appris en faisant des erreurs et me corrigeant.
TIIEERR4 : Dans ce travail, j'ai surtout appris en faisant mes propres expériences.

Etablir des relations ($\alpha =.63$)

TIIREL2 : Je suis allé(e) spontanément vers les autres employés pour faire leur connaissance.
TIIREL4 : Je parlais avec tout le monde.

Domaines de socialisation (48% var. tot., RMSEA=.040, $\chi^2/ddl=1.28$)

Compréhension de son rôle ($\alpha =.65$)

DOMCLAR1 : Je connais précisément l'étendue de mes responsabilités.
DOMCLAR4 : Je sais ce que je dois faire dans toutes les situations.
DOMORG1 : Je connais bien les procédures de mon organisation (rémunération, congés, sanctions, avantages...)

Maîtrise des aspects techniques de la tâche ($\alpha =.69$)

DOMTECH2 : J'ai encore beaucoup de choses à apprendre pour être performant dans mon travail.(-)
DOMTECH3 : Il y a beaucoup de tâches dans mon travail pour lesquelles je rencontre des difficultés.(-)
DOMORG2 : Je ne connais pas encore toutes les méthodes de travail de mon organisation. (-)

Maîtrise de la relation avec la clientèle ($\alpha =.77$)

DOMCLI1 : J'ai des astuces pour décontracter les clients.
DOMCLI2 : Les clients me disent qu'ils sont satisfaits de mon travail.
DOMCLI4 : Je sais comment faire pour imposer le rythme aux clients en douceur.
DOMCLI6 : Je plaisante souvent avec les clients.

Intégration sociale ($\alpha =.76$)

DOMSOC2 : Je connais bien les personnes de mon équipe.
DOMSOC3 : Je me sens isolé(e) par rapport aux autres employés. (-)
DOMSOC6 : Je sens que je fais vraiment partie d'une équipe.

Procédures organisationnelles de socialisation (62% var. tot., *utilisées comme variable dichotomique dans le modèle de recherche*)

Procédures planifiées ($\alpha =.81$)

SEQ1 : J'ai participé à des formations qui suivait une progression logique dans l'acquisition des compétences.
SEQ2 : L'évolution de ma carrière est suivie rigoureusement par un responsable.
SEQ3 : L'organisation me permet de passer par des étapes de formation bien identifiables.
FIX1 : Mon intégration a suivi un planning précis dont on m'a donné connaissance.
FIX2 : L'organisation m'a communiqué en avance les tâches à apprendre pour mon travail.

Procédures formelles ($\alpha = .63$)

FORM3 : Juste après mon arrivée, je me suis trouvé(e) seul(e) en face des clients sans avoir une bonne connaissance des différentes tâches de mon travail. (-)
 FORM5 : Lorsque j'ai débuté dans ce travail, j'ai été amené à me débrouiller seul(e). (-)

Procédures collectives ($\alpha = .73$)

COLL1 : Lorsque j'ai débuté dans ce travail, j'ai été formé avec d'autres nouveaux embauchés.
 COLL4 : Durant ma formation, il n'y avait pas d'autre nouvelle recrue avec moi.(-)

Performance au travail (50.3% var. tot., RMSEA=.029, $\chi^2/ddl=1.14$)

Performance technique ($\alpha = .69$)

EVAL1 : Rapidité dans l'exécution des tâches
 EVAL2 : Autonomie
 EVAL4 : Précision (peu d'erreurs)

Performance de service ($\alpha = .73$)

EVAL5 : Qualité de l'accueil des clients
 EVAL6 : Souriant(e), aimable

Pour les variables « comportements proactifs d'intégration », « domaines de socialisation » et « procédures organisationnelles de socialisation », de échelles de Likert à 5 points ont été utilisées (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord).

Pour les variables de mesure de la « performance au travail », il a été demandé aux répondants de s'attribuer une note allant de 1 (très peu performant) à 5 (très performant).

Annexe 2 : Matrice des corrélations

	Recherche information	Etablir des relations	Expérimentation	Auto-mgt	Relation-client	Intégration sociale	Compréhension rôle	Maîtrise tâches	Perf. technique	Perf. de service
Rech. info.	<u>.64</u>									
Relations	.100	<u>.63</u>								
Expérimentation	.112	.090	<u>.57</u>							
Auto-mgt	.358**	.064	.113	<u>.70</u>						
Relation-client	.028	.273**	.139	.460**	<u>.77</u>					
Intégration sociale	.088	.512**	.075	.066	.324**	<u>.76</u>				
Compréhension rôle	.025	.241**	.152*	.289**	.422**	.429**	<u>.65</u>			
Maîtrise tâches	-.321**	.186*	-.006	-.230**	.077	.382**	.279**	<u>.69</u>		
Perf tech.	-.165*	.238**	.189*	.071	.285**	.356**	.347**	.575**	<u>.69</u>	
Perf service	.060	.340**	.114	.311**	.562**	.401**	.330**	.171*	.435**	<u>.73</u>

** La Corrélation est significative au seuil de risque de 1% ; * La Corrélation est significative au seuil de risque de 5% ; Les alpha de Cronbach figurent sur la diagonale et sont soulignés.

Annexe 3 : Test de la modération

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.
AUTO-MGT <----- RECH-INFO	0,554	0,320	1,730
Maîtrise <----- AUTO-MGT	-0,422	0,133	-3,162
Maîtrise <----- RELATIONS	0,611	0,169	3,624
EXPERIMENTER <----- AUTO-MGT	0,559	0,166	3,363
Rel-clients <----- AUTO-MGT	0,587	0,147	3,993
Compréhension <----- EXPERIMENTER	0,320	0,126	2,545
Rel-clients <----- RELATIONS	0,540	0,158	3,419
Compréhension <----- RELATIONS	0,377	0,133	2,843
Compréhension <----- Maîtrise	0,181	0,091	1,982
Intégration_Sociale <---- RELATIONS	1,036	0,224	4,625
Perf-Tech_Auto <----- Rel-clients	0,082	0,074	1,104
Perf-Sce_Auto <----- Rel-clients	0,271	0,091	2,982
Perf-Tech_Auto <----- Compréhension	0,361	0,218	1,660
Perf-Sce_Auto <----- Compréhension	0,494	0,246	2,010
Perf-Tech_Auto <----- Maîtrise	0,296	0,106	2,789
Perf-Tech_Auto <----- RELATIONS	-0,032	0,147	-0,215
Perf-Sce_Auto <----- RELATIONS	-0,080	0,179	-0,447
Perf-Tech_Auto <----- EXPERIMENTER	-0,076	0,128	-0,596
Perf-Sce_Auto <----- EXPERIMENTER	-0,192	0,166	-1,152
Perf-Tech_Auto <----- AUTO-MGT	0,159	0,125	1,270
Perf-Sce_Auto <----- AUTO-MGT	0,239	0,144	1,659

Remarques : Les relations entre tactiques individuelles d'intégration et performance perçue (en caractères gras) sont non significatives lorsque les variables médiatrices (les domaines de socialisation) sont introduits dans le modèle (les ratios critiques (CR) sont inférieurs à 1.96 en valeur absolue). Les ratios critiques concernant l'effet de la « recherche d'information » sur les résultats de la socialisation ne peuvent pas être calculés car, lorsque ces relations sont introduites, le modèle ne converge pas.