

La socialisation du personnel en contact avec la clientèle dans les services

Delphine LACAZE

Les entreprises de service doivent constamment améliorer la qualité de leurs prestations afin d'être compétitives et de satisfaire leurs clients. Le comportement et les attitudes du personnel en contact (P.C.) interviennent largement dans la qualité du service et la satisfaction des clients. Il est donc nécessaire d'en comprendre les déterminants afin de pouvoir les influencer. Or, les modèles d'analyse de gestion des ressources humaines issus de l'industrie ou destinés à des personnes interagissant à l'intérieur de l'organisation ne sont pas toujours adaptés au personnel des services (Schneider, 1980). L'étude de la contingence des secteurs d'activités fait apparaître les services comme un domaine de recherche à part entière (Alis & Thévenet, 1994).

Les comportements et les attitudes résultent d'une quantité d'éléments, individuels et organisationnels qui ne sont, certes, pas tous maîtrisables par l'organisation. Il est établi néanmoins que la façon dont les individus sont intégrés dans une organisation détermine un bon nombre d'attitudes au travail. Mais cela est-il valable dans le contexte spécifique des services où les personnes en contact avec les clients subissent de multiples contraintes, à la fois internes et externes? Une personne bien intégrée, à l'intérieur de l'organisation, est-elle moins vulnérable aux conflits venant de l'extérieur? A-t-elle davantage confiance en elle et ce, même lorsqu'elle se trouve face au client? Est-elle plus satisfaite de son travail?

Les entreprises de services, du type hôtellerie-restauration, souffrent d'un taux de *turnover* élevé des employés en contact nuisant à la fidélisation de la clientèle. Le processus de socialisation est directement lié au problème du *turnover*, ce qui laisse supposer que les sociétés de service offrant des emplois faiblement qualifiés peuvent améliorer leurs pratiques d'intégration. De plus, les entreprises doivent faire confiance dans leurs employés qui vont représenter l'organisation auprès de la clientèle. Comment peuvent-ils bien remplir cette tâche s'ils ne sont pas bien intégrés?

Ainsi, la socialisation du personnel en contact apparaît comme une fonction essentielle de l'entreprise de service. Mieux connaître les effets des différents aspects de la socialisation dans le contexte spécifique des services devrait permettre aux sociétés de mieux intégrer les nouveaux et de favoriser les comportements et les attitudes associés à la satisfaction du client.

1. LA SOCIALISATION

La socialisation correspond au processus par lequel un individu apprend "les ficelles" de son emploi quand il intègre une organisation (Schein, 1968). La socialisation a lieu chaque fois qu'une frontière de l'organisation est franchie - embauche, changement de poste, nouveau dirigeant, changement d'objectif ou de mission organisationnelle (Van Maanen & Schein, 1979). Durant cet apprentissage, l'individu découvre les valeurs, les capacités, les comportements qui sont attendus de lui et la connaissance indispensable pour assumer son rôle dans une organisation et participer en tant que membre (Louis, 1980).

La littérature sur la socialisation s'organise autour de trois axes : les procédures, les stades et le contenu.

1.1. Les procédures de socialisation

La socialisation peut prendre plusieurs formes. Van Maanen & Schein (1979) ont identifié six dimensions de procédures de socialisation ("*tactics*"). Jones (1986) les a classées en fonction du contexte, du contenu et de l'aspect social de la socialisation. Il pose ensuite des hypothèses sur l'effet des procédures sur l'orientation du rôle : les procédures qui conduisent à l'innovation dans le rôle sont appelées "individualisées", celles qui limitent l'initiative personnelle sont appelées "institutionnalisées". Il prouve que les procédures institutionnalisées enferment les individus dans un rôle prédéfini alors que les procédures individualisées favorisent l'innovation dans son rôle.

Tableau 1 : Les procédures de socialisation

Six dimensions des procédures Van Maanen & Schein (1979)	Socialisation Institutionnalisée	Socialisation Individualisée	Jones (1986)
Dim. 1	Collective	Individuelle	Contexte de la socialisation
Dim. 2	Formelle	Informelle	
Dim. 3	Séquentielle	Non planifiée	Contenu de la socialisation
Dim. 4	Fixe	Variable	
Dim. 5	En Série (" <i>Serial</i> ")	Disjointe (" <i>Disjunctive</i> ")	Aspects sociaux de la socialisation
Dim. 6	" <i>Investiture</i> "	" <i>Divestiture</i> "	

"Investiture": pratiques qui valorisent l'identité de l'individu; "Divestiture": pratiques qui nient l'individualité;

Ashford & Saks (1996) confirment les résultats de Jones en montrant que la socialisation institutionnalisée est négativement corrélée à l'ambiguïté et au conflit de rôle, au stress, à l'innovation et à la performance et est positivement corrélée à la satisfaction au travail, à la loyauté, à l'identification avec l'organisation et à l'intention de rester dans l'entreprise.

1.2. Les stades de socialisation

La socialisation a lieu tout au long de la carrière des personnes. La littérature révèle trois étapes marquantes. La socialisation anticipée ("*anticipatory socialization*", Feldman, 1976) a lieu avant que l'individu intègre l'organisation. Cette période concerne principalement le processus de sélection et les entretiens d'embauche. Ces premiers contacts vont permettre au nouveau d'imaginer son futur rôle et de développer des attentes quant à son travail et son entreprise.

La phase de rencontre correspond aux débuts de l'individu dans son travail et à ses premières impressions (Van Maanen, 1975). Les attentes que le nouveau a pu créer lors de la socialisation anticipée sont alors confrontées à la réalité organisationnelle. Certains auteurs parlent du "choc de la réalité" (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1988) et des surprises (Louis, 1980) que le nouveau peut connaître lorsqu'il ne possède pas encore suffisamment de références pour savoir quels sont les comportements appropriés et comment interpréter les actions des autres. La rencontre est caractérisée par trois activités principales : la personne s'initie d'abord aux tâches qu'elle doit réaliser, puis définit son rôle et évalue son adaptation au poste avec son supérieur hiérarchique et enfin, découvre son groupe de travail (Feldman, 1976).

La dernière phase concerne le changement et l'acquisition de nouveaux comportements. Pour Van Maanen (1975), la phase de métamorphose commence lorsque les nouveaux adoptent des attitudes proches de celles des anciens et savent ce qu'il faut faire pour obtenir des récompenses. La personne entre dans la phase de management du rôle lorsqu'elle commence à résoudre les conflits entre sa vie privée et sa vie professionnelle et à diminuer les conflits issus de demandes opposées au travail (Feldman, 1976).

1.3. Contenu de la socialisation

Une question importante concerne ce qui est appris et ce qui est modifié lors de l'entrée dans l'organisation. A son arrivée, la personne doit découvrir ce qu'il faut apprendre et de qui l'apprendre. Fisher (1986) résume en quatre points le contenu de cet apprentissage. Le nouvel arrivant doit d'abord découvrir les valeurs, les objectifs et la culture de l'organisation. Cela concerne également la compréhension des règles, des relations hiérarchiques et du système de rémunération. Il doit ensuite apprendre les valeurs, les normes et le fonctionnement de son groupe de travail et former des amitiés. Il doit découvrir les raisons du comportement des autres, les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun et adopter un comportement approprié. De plus, il doit développer les compétences et les connaissances requises par son travail. Même s'il est déjà formé pour occuper son poste, il doit encore apprendre les procédures et le jargon spécifiques à son lieu de travail. Enfin, la socialisation constitue un changement personnel relatif à l'identité, à l'image de soi et à la motivation. L'individu qui intègre une organisation peut découvrir qu'il a de nouvelles attentes, de nouveaux objectifs (Louis, 1980). Cela signifie également qu'il doit renoncer à son ancienne identité (Louis, 1980). Au début de sa carrière, un individu apprend sur lui-même et établit ses "ancres de carrière" : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs (Schein, 1978).

Fisher (1986) note qu'il existe d'autres variables associées à la socialisation. Un individu qui entre dans une organisation peut modifier son comportement, son mode d'interaction, la façon de se vêtir... Dans le cas des services, l'apprentissage du comportement approprié face aux clients et des émotions à afficher (Rafaelli & Sutton, 1987) est particulièrement important.

Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner (1994) ont développé une mesure du contenu de la socialisation constituée de six dimensions : les compétences requises, les membres de l'organisation, les relations de pouvoir, le langage, les valeurs et objectifs de l'organisation et enfin l'histoire. Ces six dimensions cernent bien le contenu de l'apprentissage mais ne mesurent pas le changement personnel relatif à l'identité ou à l'image de soi, ni les émotions et ni la motivation. Cette échelle présente néanmoins de nombreux avantages. Chao et al. (1994) confirment l'hypothèse émise par Schein (1971) selon laquelle la socialisation a lieu tout au long de la carrière des individus. Chaque fois qu'une personne franchit une frontière dans l'organisation, elle a besoin d'être re-socialisée. Si un changement a lieu dans l'organisation (par exemple, l'arrivée d'un nouveau dirigeant), tous ses membres ont besoin d'être re-socialisés. De plus, toutes les personnes ne sont pas socialisées au même rythme, des variables individuelles pouvant intervenir comme les expériences passées (Adkins, 1995). Ainsi, l'ancienneté comme mesure du niveau de socialisation n'est pas valable. Enfin, les individus peuvent être plus ou moins socialisés selon les différentes dimensions inhérentes à la connaissance de l'organisation. L'échelle de Chao et al. permet de mesurer la socialisation dans chaque dimension.

1.4. Les résultats de la socialisation ("*Socialization outcomes*")

La socialisation provoque des effets durables sur le comportement et les attitudes des membres d'une organisation. Van Maanen (1975) observe l'évolution des variables motivation, engagement envers l'organisation et satisfaction des besoins en fonction des stades de socialisation. Jones (1986) et Ashford & Saks (1996) étudient l'effet des procédures de socialisation sur l'orientation de rôle, les conflits de rôle, les ambiguïtés de rôle, la satisfaction au travail, l'intention de partir et l'engagement. Jones (1986) montre que la variable confiance en soi relativement à la tâche modère l'effet de la socialisation sur l'orientation de rôle. Les personnes qui ont peu confiance en elles sont plus susceptibles d'imiter le rôle que tient une autre personne au même poste que d'innover.

Les recherches passées sur la socialisation n'ont pas exploré spécifiquement le secteur des services. La satisfaction du client et de la position particulière du personnel en contact ont rarement été prises en compte dans les recherches passées. Afin de déterminer les variables résultant de la socialisation qui sont pertinentes pour le personnel en contact, il faut se tourner vers la littérature des services.

2. LE PERSONNEL EN CONTACT DANS LES ACTIVITÉS DE SERVICE

Afin de comprendre la spécificité de la gestion du personnel en contact, il faut d'abord reconnaître que les services sont différents des activités industrielles (Berry, 1980 ; Shostack, 1977). Les quatre caractéristiques principales des services - intangibilité, "périssabilité", coproduction du service par le client, hétérogénéité (Eiglier & Langeard, 1975) - limitent le contrôle que le P.C. peut percevoir dans son travail et fait de l'incertitude une contrainte quotidienne. Ensuite, dans l'entreprise de service, le P.C. occupe une position particulière qui l'expose au stress. C'est un "marginal-sécant", "partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres. Il joue le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires" (Crozier et Friedberg, 1977).

2.1. Le personnel en contact : une position stratégique dans l'entreprise de service

Tout d'abord, le P.C. représente l'organisation et "matérialise le service aux yeux des clients" (Eiglier & Langeard, 1975). De nombreuses études ont montré que la satisfaction des clients est corrélée à la satisfaction du P.C. (Schneider, 1980 ; Schneider & Bowen, 1985). Schneider (1994) pense que le management du P.C. devrait avoir pour objectif la satisfaction du client. Et qui plus est, il soutient que le client devrait intervenir dans l'évaluation des pratiques de GRH.

Ensuite, différentes études sur la qualité révèlent que les clients sont sensibles à la prestation du personnel. L'opinion du P.C. sur la qualité du service est très proche de celle des clients (Schneider, 1980). Chandon, Leo & Philippe (1997) montrent que les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions principales qui sont la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement. Ils établissent également que la qualité de la rencontre perçue par le P.C. est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients. Parasuraman, Zeithmal & Berry (1985) identifient 10 dimensions dont la réactivité, la courtoisie, la crédibilité, la disponibilité, la communication et la compréhension du client qui sont directement associées à la performance du personnel en contact. Ainsi, le comportement du P.C. est déterminant de la qualité du service.

Le P.C. intervient très largement dans la fidélisation la clientèle. Reichheld (1993) explique les employés gagnent de l'expérience en restant dans la même organisation et sont plus aptes à offrir un bon service. S'ils démissionnent, les relations de confiance établies avec les clients sont rompues.

Mais si l'importance du P.C. est reconnue, il n'en reste pas moins un personnel difficile à encadrer. En effet, l'évaluation de la performance est délicate (Morrison, 1996). Quels critères objectifs peuvent être pertinemment utilisés? La fixation d'objectifs est également complexe. Faut-il favoriser le résultat de la rencontre de service qui n'est pas totalement sous le contrôle du personnel ou faut-il favoriser les comportements identifiés comme satisfaisant les clients (voir supra)? Les sociétés de service peuvent se trouver désemparées pour gérer le P.C. et pratiquent parfois une gestion paradoxale.

2.2. Gestion paradoxale du P.C. : le cycle d'échec

Le cycle d'échec de Schlesinger & Heskett (1991) illustre bien le paradoxe de la gestion du P.C.. Les auteurs remarquent que de nombreuses entreprises de service emploient les personnes qui acceptent d'être peu payées pour les postes en contact avec la clientèle. La sélection est rapide, la formation est minimale. La main d'œuvre est considérée comme une ressource abondante et remplaçable. Le *turnover* est donc élevé et entraîne un coût très important. En effet, il faut sans cesse embaucher de nouvelles personnes, l'entreprise ne profite pas de l'expérience acquise par les précédents et les éventuels liens créés avec les clients sont brisés. De plus, les employés traitent les clients de la même façon qu'ils sont traités par leur employeur.

Ce cercle vicieux peut devenir vertueux si les pratiques de management du P.C. sont modifiées. Le recrutement doit être plus sélectif, la formation plus approfondie. Schlesinger & Heskett (1992) citent l'exemple de Taco Bell qui a pratiqué le "re-engineering" avec succès. Les postes d'encadrement ont été réduits et redéfinis. Le personnel en contact avec la clientèle a été responsabilisé. La production a été automatisée ce qui permet aux employés de se concentrer davantage sur les clients.

Peu d'organisations dans le secteur des services tels que les chaînes de fast-foods sont entrées dans le cycle de succès. Le paradoxe du personnel en contact se résume ainsi : alors que toutes les organisations de service prônent la satisfaction du client comme objectif principal, le P.C. qui représente l'organisation aux yeux du client et qui se trouve en situation de le satisfaire ou de le mécontenter, est peu valorisé, peu motivé et peu enclin à rester longtemps dans le même emploi.

2.3 Les caractéristiques du travail du Personnel en Contact

Une bonne gestion du personnel en contact est nécessaire pour la réussite d'une entreprise de service. Afin de développer des pratiques de socialisation adaptées, il faut étudier les variables associées au travail des personnes à la frontière de l'organisation.

Les conflits de rôle. Ils interviennent lorsque les attentes de rôles sont perçues par le salarié comme contradictoires (Khan et al., 1964). "La personne en contact est tiraillée par les exigences de l'entreprise et celles du client qui « en veut toujours plus »" (Eiglier & Langedard, 1975). Shamir (1980) établit deux classes de conflits de rôle : les conflits inhérents à une personne et les conflits issus de demandes opposées. Dans le premier cas, les attentes de rôles sont incompatibles avec les orientations, les standards internes ou les valeurs de la personne. Dans le second cas, les exigences du client sont incompatibles avec les règles ou les intérêts de l'entreprise. Shamir appelle cette situation "*The two bosses dilemma*". Le P.C. peut également être confronté à des conflits entre plusieurs clients. Par exemple, pour bien servir l'un, un réceptionniste devra faire attendre l'autre.

Les ambiguïtés de rôle. Un individu peut percevoir des ambiguïtés de rôle lorsqu'il ne possède pas suffisamment d'information pour bien faire son travail (Rizzo et al., 1970). L'ambiguïté de rôle correspond au niveau de compréhension des exigences de son travail de la part d'un employé (Rousseau, 1978). Selon Rizzo et al., deux dimensions de l'ambiguïté se distinguent : la prévisibilité des réponses d'une personne (le supérieur hiérarchique) et la clarté des comportements attendus, des ressources et des contraintes associées au rôle (niveau d'autorité, organisation du temps, règles et procédures). Ils soutiennent que lorsqu'un individu ne connaît pas bien le niveau d'autorité dont il peut disposer, ce qu'il doit réaliser et comment il sera évalué, il hésite à prendre des décisions ce qui le rend moins efficace. Chonko, Howell & Bellenger (1986) ajoutent une troisième dimension qui correspond à l'ambiguïté perçue dans le jugement des clients.

Ainsi, conflits et ambiguïtés de rôle sont stressants pour les employés. Or, le stress des personnes qui travaillent au contact des clients affecte la qualité du service (Singh, 1993). Il faut donc chercher à les réduire.

La confiance en soi relativement à la tâche. Selon Bandura (1977), la confiance en soi au travail ("*self-efficacy*") correspond à la croyance d'un employé dans sa capacité à réaliser les tâches associées à son emploi et à réussir dans des situations nouvelles. La confiance en soi est liée à la perception que les personnes ont de leurs succès passés et à leurs attentes concernant leurs réussites futures (Jones, 1986). La confiance en soi est parfois comparée au "locus de contrôle" interne mais elle concerne uniquement l'exécution de tâches (Gist, 1987). Elle se développe par l'acquisition progressive de capacités cognitives, sociales, linguistiques et/ou physiques (Bandura, 1982). Elle est influencée par les succès répétés, par l'observation d'une personne semblable qui réussit, par la persuasion verbale et par la désensibilisation au stress (Wood & Bandura, 1989). La confiance en soi est un facteur de motivation important puisqu'il influence les choix individuels, les objectifs, les réactions émotionnelles, l'effort et la persistance de l'individu (Gist, 1992). Hartline & Ferrel (1996) montrent qu'elle est positivement associée à la "satisfaction des clients" et qu'elle a plus d'influence que la variable "satisfaction du personnel". Hartline & Ferrel (1993) montrent également que la confiance en soi est davantage déterminée par les pratiques de socialisation que par les actions managériales.

La satisfaction au travail. Elle correspond à l'état émotionnel positif qu'une personne peut ressentir lorsqu'elle perçoit que son emploi lui permet de réaliser ses valeurs et ses attentes concernant le travail (Locke, 1969). Il est important que le personnel soit satisfait car la satisfaction des clients en dépend (voir supra). De plus, un employé satisfait a moins envie de quitter son organisation. Or, le *turnover* élevé du personnel en contact est un problème fréquent dans les services.

3. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous cherchons à savoir si une bonne socialisation peut atténuer les situations stressantes pour le personnel en contact et favoriser les attitudes liées à la satisfaction du client. Cette recherche est en partie exploratoire puisque le contenu de la socialisation n'a jamais été pris en considération pour établir les relations qui nous intéressent. Parmi les travaux sur les procédures, Jones (1986) et de Ashford & Saks (1996) indiquent par exemple que la socialisation institutionnalisée peut diminuer les conflits et les ambiguïtés de rôle. Leurs explications empiriques laissent à penser qu'un individu bien socialisé saura résoudre les conflits et les ambiguïtés de rôle ou, au moins, les percevra comme moins gênants. Considérant le contenu de la socialisation, nous proposons les hypothèses :

H1 : Le niveau de socialisation est négativement lié aux conflits de rôle ressentis par le P.C.

H2 : Le niveau de socialisation est négativement lié aux ambiguïtés de rôle ressenties par le P.C.

Bandura (1977) suggère que la confiance en soi au travail peut être améliorée par la socialisation et les programmes de formation. Jackson & Schuler (1990) admettent que les comportements des personnes qui doivent tenir un rôle dans les services dépendent des conditions organisationnelles (formation, socialisation, pratiques de GRH), d'où l'hypothèse :

H3 : Le niveau de socialisation est positivement lié à la confiance en soi au travail.

La confiance en soi au travail est influencée par le niveau d'ambiguïté (Kahn, 1964). Un "feedback" imprécis ou ambigu peut dégrader la confiance en soi (Gist, 1992). Hartline & Ferrel (1993) valident sur leur population (758 employés dans des hôtels) l'influence négative des conflits et ambiguïtés de rôle sur la confiance en soi au travail. Les hypothèses H 4 et H 5 en découlent :

H4 : La variable conflit de rôle est négativement liée à la confiance en soi au travail.

H5 : La variable ambiguïté de rôle est négativement liée à la confiance en soi au travail.

Remarque : Nous testerons un modèle où la variable conflit est reliée à la variable ambiguïté, comme cela a été fait par Hartline & Ferrel (1996). Cette relation était significative mais n'était pas citée dans leurs hypothèses du fait d'une faiblesse théorique.

De nombreuses recherches ont établi l'influence négative des conflits et ambiguïtés de rôle sur la satisfaction au travail (Rizzo et al., 1970 ; Brown & Peterson, 1993, Tremblay & Roger, 1995, Hartline & Ferrel, 1993, 1996). Nous posons donc les hypothèses :

H6 : La variable conflit de rôle est négativement liée à la satisfaction.

H7 : La variable ambiguïté de rôle est négativement liée à la satisfaction.

La plupart des recherches établissent une relation positive entre la confiance en soi et la satisfaction au travail (McDonald & Siegal, 1992). Néanmoins Hartline & Ferrel (1996) ont mis en évidence une relation négative entre ces deux variables. Leur étude étant peut-être un cas particulier, nous proposons :

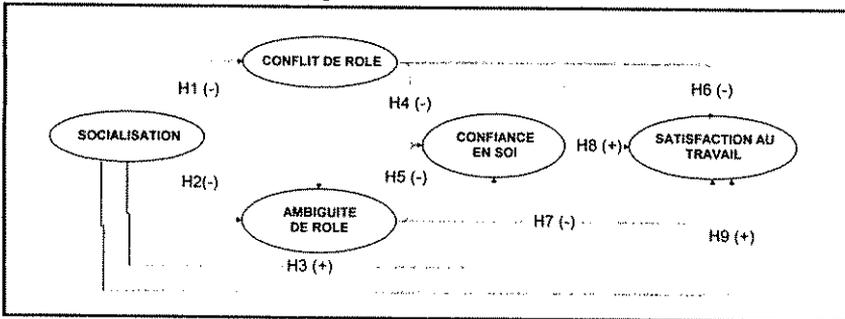
H8 : La confiance en soi est positivement liée à la satisfaction.

Chao et al. (1994) montrent que la socialisation a une influence positive sur la satisfaction.

H9 : Le degré de socialisation est positivement lié à la satisfaction.

Les hypothèses précédentes conduisent au modèle causal ci-après.

Figure 1 : Modèle de Recherche



4. METHODOLOGIE

4.1. La Population

Les employés en contact avec les clients dans les services d'hôtellerie-restauration ont été choisis comme population d'étude. Ces services réclament un grand nombre d'interactions avec les clients.

Dans la région de Aix-Marseille, sept restaurants de la chaîne de fast-food Quick ont été retenus pour l'étude avec l'aide du directeur régional de la chaîne. Sur place, les équipiers en caisse ont été interrogés durant leurs temps de pause. Ceux qui étaient en congés lors de la visite du chercheur ont pu remplir des questionnaires qui avaient été déposés à leur intention. Les données ont été collectées sur une période de deux semaines. Le taux de réponse global est de 72,3% (94/130).

Parmi les 94 individus interrogés, 81% sont des femmes et 18% sont des hommes ; l'âge moyen est de 22 ans ; ils ont une ancienneté moyenne de 20 mois et travaillent en moyenne 23 heures par semaine ; 37,3% des individus de notre échantillon ont un niveau inférieur ou égal au bac, et 58,4% ont un niveau supérieur au bac.

Par ailleurs, 13 directeurs régionaux d'hôtels de la région de Aix-Marseille ont accepté de participer à l'étude. Certains questionnaires ont été administrés aux réceptionnistes présents lors de la visite du chercheur, d'autres ont été déposés à la réception avec la consigne de les remplir avant une date précise. Les données ont été recueillies sur une période de un mois. Le taux de réponse global est de 46,8% (75/160). Parmi les 75 réceptionnistes interrogés, 45 travaillent dans des hôtels faisant partie d'une chaîne nationale, 30 travaillent dans des hôtels indépendants. Ils ont une ancienneté moyenne de 2 ans.

Dans les deux cas, l'anonymat des réponses et la non-intervention du chercheur nous incite à penser qu'aucune différence entre les individus n'est liée à la méthode de recueil.

4.2. Les échelles de mesure

Afin de mesurer la socialisation en terme de contenu, nous avons repris l'échelle élaborée par Chao G.T., O' Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D. (1994). Six dimensions a priori sont représentées par 34 items. La mesure globale obtenue avec cet outil donne une indication sur le niveau de socialisation des individus. Cette échelle n'a jamais été validée sur une autre population que sur celle des chercheurs. Il s'agissait de 594 diplômés de l'enseignement supérieur travaillant comme cadres et ingénieurs aux Etats-Unis. Nous testerons cette échelle sur notre échantillon bien qu'elle ne soit pas spécifiquement élaborée pour les services.

Afin de comparer les résultats de la modélisation avec ceux de Hartline & Ferrel (1996), nous avons repris les mêmes échelles de mesure. L'échelle développée par Chonko, Howell & Bellenger (1986) est utilisée pour mesurer les variables "conflits de rôle" et "ambiguïtés de rôle. Singh (1993) explique qu'il est important d'utiliser une mesure de l'ambiguïté multidimensionnelle afin de connaître l'effet des différentes incertitudes auxquelles le P.C. est confronté. Néanmoins, une mesure globale de l'ambiguïté, compilation des différentes dimensions, permet de rechercher ses déterminants et ses impacts. La confiance en soi est mesurée par l'échelle de Jones (1986). La satisfaction au travail est mesurée par 8 items élaborés par Brown & Peterson (1993).

Mis à part l'échelle de socialisation qui réclame des analyses approfondies, les analyses descriptives sont satisfaisantes pour les variables conflit, ambiguïté, confiance en soi et satisfaction, indiquant une bonne validité et l'unidimensionalité des construits.

4.3. Le questionnaire

Des échelles de Likert à 5 points ont été choisies pour mesurer le niveau d'accord ou de satisfaction des répondants. Ces échelles permettent aux personnes interrogées de se réfugier dans une position centrale et de couvrir les situations où elles ne sont ni satisfaites ni insatisfaites. Une échelle à 7 points aurait pu augmenter le nombre d'abandons compte tenu de la longueur du questionnaire et de la population interrogée. La traduction des items anglais en français a été validée auprès de professeurs d'université et d'étudiants en doctorat bilingues (annexes 1 et 2). L'acceptabilité des items par les répondants a été vérifiée auprès de réceptionnistes, de directeurs d'hôtels, et du directeur d'exploitation de la chaîne de restaurants "fast-food" étudiée.

5. RESULTATS

5.1. Analyse des Outils de Mesure et des Concepts Latents

"Dimensionnalité" de la mesure de socialisation¹ (Analyses en Composantes Principales - ACP). Afin de comparer nos résultats avec ceux obtenus par Chao et al. (1994), nous effectuons une ACP. La "multidimensionalité" de la socialisation telle que Chao et al. l'ont établie n'est pas vérifiée sur notre échantillon. Plusieurs dimensions apparaissent mais les items ne sont pas repartis comme nous l'attendions et un facteur taille regroupe la plupart des items (annexe 2).

Mesure des Concepts Latents (Analyses Factorielles Confirmatoires - AFC). D'une part, l'AFC est recommandée pour vérifier la validité de la mesure des concepts en vue d'une modélisation structurelle. Après épuration des échelles, une seule dimension reflète bien les variables latentes conflit de rôle, confiance en soi et satisfaction (annexe 3). Deux dimensions représentent la variable ambiguïté de rôle. Au niveau latent, une variable nommée "ambiguïté-job" concerne le manque d'information sur la façon de faire son travail ; une autre variable nommée "ambiguïté-supérieur" concerne principalement l'incertitude d'un employé quant à l'évaluation que son supérieur hiérarchique fera de lui. Pour les besoins de la modélisation, l'épuration d'échelle nous conduit à ne retenir que la dimension "ambiguïté-supérieur".

D'autre part, l'AFC permet de tester l'adaptation d'un modèle théorique aux données. Nous avons testé plusieurs modèles afin de trouver les dimensions de la socialisation qui s'adaptent le mieux aux données. Quatre dimensions apparaissent au niveau latent (annexe 4). La variable "socialisation-organisation" correspond à la connaissance des valeurs, des objectifs et de l'histoire de l'organisation par un employé. Un bon score à cette dimension signifie que l'individu pense être un bon représentant de son organisation. La variable "socialisation-langage" correspond à la connaissance du vocabulaire et du langage spécifique employés dans l'organisation. La variable "socialisation-compétences" correspond à la perception d'une bonne maîtrise de son travail et de son environnement de travail par le personnel en contact. Enfin, la variable "socialisation-équipe" correspond à l'intégration de la personne dans son groupe de travail et à sa popularité.

5.2. Modèle de Relations Causales entre Variables Latentes

L'analyse des données par les modèles d'équations structurelles est indiquée dans notre cas. C'est une méthode explicative qui permet de tester la causalité entre variables latentes qui reconnaît les erreurs de mesure des variables en psycho-sociologie, marketing ou management.

La variable "socialisation-organisation" a été retenue comme seule mesure de la socialisation dans le modèle final. En effet, les variables "socialisation-langage" et "socialisation-compétences" ne sont pas suffisamment bien ajustées aux données ; la variable "socialisation-équipe" n'est présente dans aucune relation significative.

¹ Dans l'optique d'une modélisation, les analyses descriptives ne sont pas essentielles pour les variables conflit, ambiguïté, confiance en soi et satisfaction.

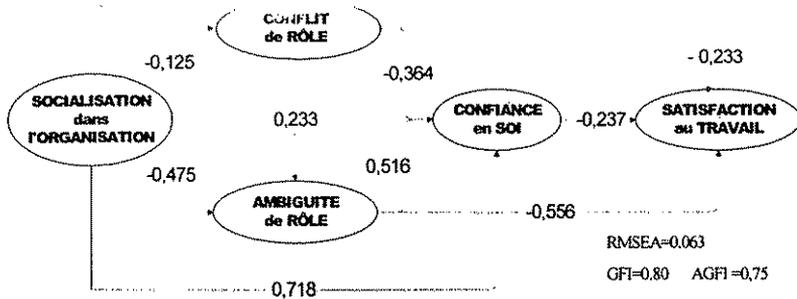


Figure 2 : Résultat de la modélisation

L'hypothèse H1 est vérifiée : la socialisation diminue les conflits de rôle. L'hypothèse H2 est vérifiée : la socialisation diminue les ambiguïtés de rôle. L'hypothèse H3 est vérifiée : la socialisation favorise la confiance en soi. Le coefficient indique une forte relation. L'hypothèse H4 est vérifiée : les conflits de rôle diminuent la confiance en soi. L'hypothèse H6 est vérifiée : les conflits de rôle diminuent la satisfaction au travail. L'hypothèse H7 est vérifiée : les ambiguïtés de rôle diminuent la satisfaction au travail. Pour l'hypothèse H5, le résultat obtenu est contraire à ce que nous attendions : les ambiguïtés de rôle favorisent la confiance en soi. L'hypothèse H8 n'est pas vérifiée : la confiance en soi diminue la satisfaction au travail. L'hypothèse H9 n'est pas vérifiée : la socialisation n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction au travail. Enfin, les conflits de rôle favorisent les ambiguïtés de rôle, comme nous l'attendions.

6. DISCUSSION

6.1. "Dimensionnalité" de la socialisation

Avec l'ACP, nous ne retrouvons pas la "dimensionnalité" établie par Chao et al. (1994) concernant de l'échelle de socialisation et un seul facteur semble se distinguer avec une analyse exploratoire. Ce phénomène est en partie expliqué par des effets de méthode tels que la traduction de l'échelle de l'anglais au français. De plus, l'échelle de Chao et al. présente plusieurs limites : les six dimensions ne définissent pas complètement le concept de socialisation et d'autres dimensions devraient être introduites ; des corrélations modérées entre les dimensions limitent leur validité discriminante.

L'analyse factorielle confirmatoire révèle toutefois des dimensions sous-jacentes au concept. La dimension que nous avons nommée "connaissance de l'organisation" semble regrouper deux dimensions parmi celles qui étaient apparues sur l'échantillon américain de Chao et al., la connaissance des valeurs et des objectifs organisationnels d'une part et la connaissance de l'histoire d'autre part. Il est possible qu'en France, passé et futur soient davantage liés qu'aux Etats-Unis et que la compréhension des objectifs passe par la connaissance de l'histoire de l'organisation. La dimension "politics" qui correspond à la connaissance des relations de pouvoir et d'influence dans l'entreprise n'apparaît pas sur l'échantillon du personnel en contact. Les individus interrogés n'envisagent que rarement de faire carrière dans leur emploi actuel. Nous pouvons supposer que les relations d'influence et de pouvoir ont moins d'importance que pour les cadres supérieurs de Chao et al.. Les dimensions "langage" et "équipe de travail" se distinguent très nettement et sont représentées par les items de Chao et al. En effet, dans les fast-foods où les emplois ne permettent pas toujours de donner un sens à sa carrière, les employés s'investissent dans les relations avec leurs collègues (Kanter,

1968). L'esprit d'équipe est d'ailleurs favorisé par la société en incitant les équipiers anciens à socialiser leurs nouveaux collègues.

Cette recherche montre que l'échelle développée par Chao et al. (1994) n'est pas valide dans un contexte culturel et socio-professionnel tel que le nôtre. Il est nécessaire de poursuivre les travaux afin de développer une mesure de la socialisation en terme de contenu. Cela permettrait par exemple d'explorer les effets des différents types d'information que les nouveaux peuvent acquérir.

6.2 Modèle causal

Un apport majeur de cette recherche est d'avoir montré que la socialisation dans l'organisation permet d'accroître la confiance au travail des employés des services d'hôtellerie-restauration. Connaître les objectifs, les traditions, l'histoire, bien connaître les membres de son équipe de travail et les personnes influentes, connaître l'étendue de ses responsabilités, et se sentir capable de représenter son organisation sont des facettes de la socialisation qui renforcent la confiance du P.C. dans son travail. Cela est d'autant plus important que, lors des rencontres de service, la confiance en soi du personnel peut être perçue par les clients comme une marque de compétence.

La socialisation permet également de diminuer les conflits et les ambiguïtés de rôle dans le travail du personnel en contact. Les coefficients indiquent toutefois que la socialisation influence beaucoup plus fortement l'accroissement des sentiments de confiance en soi que la diminution des conflits et des ambiguïtés. Des variables autres que la socialisation déterminent les conflits et les ambiguïtés de rôle. Par exemple, Tansik & Smith (1991) montrent les effets des scripts² de service sur ces deux variables. De plus, les conflits de rôle ont un effet doublement néfaste en augmentant d'une part les ambiguïtés de rôle qui elles-mêmes diminuent la satisfaction au travail et en diminuant d'autre part la confiance en soi. Cette recherche va dans le sens de conclusions tirées antérieurement selon lesquelles il faut chercher à diminuer conflits et ambiguïtés de rôle au travail (Glisson & Durick, 1988).

La confiance en soi diminue la satisfaction au travail ce qui confirme les résultats de Hartline & Ferrel (1996). Les postes en contact avec la clientèle semblent présenter des difficultés spécifiques qui expliquent la différence avec d'autres recherches. En effet, les employés dans les fast-foods et les hôtels se trouvent souvent sous-payés, ils n'ont pas reçu de formation adéquate, le travail est stressant et répétitif, la charge de travail est importante (Weatherly & Tansik, 1993). Ces emplois ne sont peut-être pas très motivants pour les personnes qui ont confiance en elles et qui cherchent le défi. Dans notre échantillon, beaucoup d'individus sont en train de poursuivre des études et leur position ne leur permet pas d'utiliser toutes leurs capacités.

L'effet positif de l'ambiguïté sur la confiance en soi est surprenant. Les résultats de Hartline & Ferrel (1993) apportent quelques indications. Les procédures de socialisation "individualisées" accroissent la confiance en soi, augmentent les conflits et ambiguïtés de rôle mais diminuent la satisfaction des salariés. Les procédures de socialisation "institutionnalisées" diminuent les conflits et ambiguïtés de rôle, augmentent la satisfaction, mais diminuent la confiance en soi. Les auteurs expliquent que, dans ce dernier cas, les individus connaissent les objectifs de l'organisation et les comportements attendus d'eux et sont donc moins susceptibles de connaître des conflits et des ambiguïtés de rôle. Cela les rend plus satisfaits, mais en même temps, ils sont moins confiants car ils n'innovent pas dans leur rôle. Il serait logique de penser que l'ambiguïté favorise l'innovation dans le rôle qui en conséquence accroît les sentiments de confiance en soi. De plus amples recherches sont nécessaires pour valider cette supposition.

² Script : programme de performance instaurant un modèle de comportement ou une routine opératoire à adopter en fonction de certains stimuli de l'environnement (Tansik & Smith, 1991).

Certains résultats non escomptés peuvent être expliqués en partie par des facteurs méthodologiques. L'échelle de mesure de l'ambiguïté que nous avons sélectionnée concerne principalement les relations avec le supérieur hiérarchique. Il apparaît donc que le personnel en contact a davantage confiance en lui lorsqu'il ne connaît pas l'évaluation que son supérieur fait de lui. Lors des entretiens qualitatifs, une certaine résistance par rapport au management avait été manifestée par les employés des hôtels et des fast-foods. Les employés pensent que les supérieurs ne leur révèlent pas toutes les informations sur l'organisation. Jaworski (1988) explique que des dysfonctionnements et des aberrations peuvent résulter de l'asymétrie d'information entre les employés et les managers. De plus, certains employés pensent être capables de remplir les fonctions de leur supérieur et expriment une certaine frustration. Lovelock (1983) reconnaît que dans les hôtels et les restaurants, le personnel en contact n'a que rarement l'occasion d'utiliser sa capacité de jugement. En cas de problème, ce sont les managers, qui habituellement n'interviennent pas dans la relation de service, qui utilisent leur jugement pour résoudre un problème avec un client.

Ensuite, nous trouvons que la socialisation n'a pas d'effet sur la satisfaction au travail, ce qui diffère des résultats de Chao et al. (1994). Cela est peut-être dû au choix de l'échelle de mesure de la satisfaction. Il est possible également que, pour les employés dans les services, un haut niveau de socialisation ne soit pas forcément source de satisfaction, alors qu'il l'est pour les cadres interrogés par Chao et al.

Enfin, cette étude ouvre le débat sur le rôle de l'organisation et le rôle de l'individu dans le processus de socialisation. En effet, un certain nombre de chercheurs suggèrent que l'individu est actif dans sa propre intégration en cherchant des informations (Miller & Jablin, 1991 ; Morrison, 1993) et en formant des schémas d'interprétation (Louis, 1980). Nous avons montré que la socialisation dans l'organisation accroît la confiance en soi et diminue conflits et ambiguïtés de rôle. Dans les sociétés de service étudiées, l'individu semble prendre une large part de responsabilité dans son ajustement. Acquérir de la confiance dans son travail résulte de l'élaboration de schémas cognitifs influencés, entre autre, par les essais et les erreurs, et l'observation des autres (Wood & Bandura, 1989). Diminuer l'ambiguïté de rôle correspond à la recherche active d'informations. De même, pour réduire les conflits de rôle, l'individu s'investit dans la négociation de son rôle avec les supérieurs, ses collègues mais aussi ses clients. Considérant la socialisation comme un effort commun de l'individu et de l'organisation, cette dernière peut chercher à développer les échanges avec les membres plus anciens afin de faciliter l'accès à l'information pour les nouveaux (Louis, Posner & Powell, 1983 ; Liden, Wayne & Stilwell, 1993).

7. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Selon la façon dont les nouveaux sont socialisés, les entreprises de service peuvent devenir plus performantes en agissant sur le comportement des employés au contact de la clientèle. Afin d'améliorer la socialisation des nouveaux, les sociétés de service doivent s'interroger d'une part, sur le contenu des informations à transmettre et d'autre part, sur la façon de transmettre ces informations.

Il est tout d'abord nécessaire de clarifier les objectifs et les valeurs de l'organisation pour le nouvel arrivant. Tansik & Chase (1988) suggèrent que, dans les services où les contacts avec les clients sont fréquents, les employés ont besoin de connaître précisément les procédures de l'entreprise (méthodes d'évaluation, punitions/récompenses...) Une formation à la communication interpersonnelle est aussi souhaitable dans le cas des services.

L'individu pouvant s'intégrer activement, il est nécessaire que l'organisation encourage les nouveaux à apprendre par eux-mêmes. Comme l'ont montré Gomersall & Myers (1966), une journée

consacrée à la réduction de l'anxiété favorise un apprentissage rapide. Ensuite, les membres de l'organisation peuvent inciter les nouveaux à observer, à essayer et à apprendre de leurs erreurs. Ils peuvent aussi aider le nouveau en lui donnant un *feedback* sur son ajustement.

Le rôle des managers doit être redéfini afin que la réduction des ambiguïtés (principalement par rapport au supérieur hiérarchique) ne se solde pas par la réduction de la confiance en soi des employés. Les managers doivent apporter des informations claires et précises en fonction des besoins des nouveaux. Le *feed-back* positif est une réduction de l'ambiguïté issue du supérieur hiérarchique qui ne diminue pas la confiance en soi et qui devrait être pratiquée plus fréquemment.

Pour développer la confiance des employés, la socialisation doit leur permettre de se sentir capables de représenter leur organisation. Avoir accès à des informations d'ordre plutôt informel (anecdotes qui révèlent les valeurs organisationnelles, relations entre les membres de l'entreprise et avec des membres extérieurs, histoire de l'organisation...) donnent aux nouveaux le sentiment d'être bien intégrés. De plus, lorsque le *turnover* est élevé, la mise en œuvre des méthodes de socialisation doit répondre à l'objectif d'intégration rapide des nouveaux. Reichers (1987) montre que la multiplication des interactions entre les nouveaux arrivants et les anciens favorise l'intégration rapide.

Notre recherche défend une perspective "interactionniste" postulant qu'il est important, pour les nouveaux, d'avoir l'opportunité de développer des contacts nombreux et informatifs avec les membres plus anciens.

8. LIMITES

Nous avons mené une étude transversale pour étudier un processus de changement. Or, l'utilisation de l'échelle de Chao et al. assure de la variabilité dans les degrés de socialisation, ce que nous n'aurions pas obtenu si nous avions retenu l'ancienneté comme mesure du niveau de socialisation. Ensuite, le niveau de socialisation présente les inconvénients liés aux mesures de perception. De plus, l'échelle de Chao et al. (1994) n'est pas adaptée au contexte des services. Par ailleurs, nous n'avons pas mesuré la satisfaction des clients des hôtels et des restaurants Quick. Nous nous basons sur les résultats de la littérature (Hartline & Ferrel, 1993, 1996) pour poser l'hypothèse que la satisfaction au travail et la confiance en soi des employés sont liées à la satisfaction des clients car nous n'avons pas de raison de penser que sur notre terrain, la situation est différente. Finalement, afin de pouvoir utiliser les méthodes d'équations structurelles qui s'appliquent sur une population d'environ 200 individus, nous avons dû compiler les populations Quick et Hôtels. Des facteurs externes associés à la différence entre les services hôteliers et la restauration rapide peuvent avoir un effet sur les résultats de la modélisation.

9. VOIES DE RECHERCHE

Cette recherche révèle avant tout l'importance de la réflexion contingente. Les outils de mesure ainsi que les relations entre variables dépendent largement du contexte d'étude.

Au niveau méthodologique, l'ajustement du modèle pourrait être amélioré si nous utilisons les corrélations polychoriques et si les distributions respectaient strictement la condition de multinormalité. Pour cela, il faudrait adapter les échelles de mesure à la population du personnel en contact et à l'environnement des services d'hôtellerie-restauration. Une étude qualitative sur les dimensions de la socialisation du personnel en contact avec la clientèle dans les services est

nécessaire. D'autres dimensions pourraient être pertinentes comme l'internalisation du concept de service ou la connaissance des clients.

Au niveau conceptuel, d'autres variables pourraient être introduites (à la fois individuelles et organisationnelles). De plus, il serait intéressant de mesurer l'effet de la variable intermédiaire "innovation dans le rôle" pour mieux comprendre la relation entre ambiguïté de rôle et confiance en soi. Ensuite, le niveau de qualification ou les objectifs de carrière pourraient avoir un effet sur la relation entre confiance en soi et satisfaction. D'autres hypothèses doivent cependant être développées afin de comprendre cette curiosité. Enfin, il faudrait rechercher pourquoi notre étude n'a pas révélé de relation significative entre socialisation et satisfaction au travail.

10. ANNEXES

Annexe 1 : Traduction de l'échelle de Socialisation de Chao et al. (1994)

- SOCIA 1 : J'ai appris comment les choses se passent vraiment à l'intérieur de cette organisation. ("POLITICS")
- SOCIA 2 : Je ne connais pas bien l'histoire de mon équipe de travail avant mon arrivée. ("HISTORY")
- SOCIA 3 : Je serais un bon représentant de mon organisation. ("GOALS & VALUES")
- SOCIA 4 : Je ne considère aucun de mes collègues comme mes amis. ("PEOPLE")
- SOCIA 5 : Je ne connais pas encore toutes les "ficelles" de l'emploi que j'occupe. ("PERFORMANCE PROFICIENCY")
- SOCIA 6 : Je ne maîtrise pas les terminologies spécialisées et le vocabulaire de ma profession. ("LANGUAGE")
- SOCIA 7 : Je sais qui sont les personnes les plus influentes dans cette organisation. ("POLITICS")
- SOCIA 8 : J'ai appris comment bien faire mon travail de façon efficace. ("PERFORMANCE PROFICIENCY")
- SOCIA 9 : Je ne suis pas encore familiarisé avec les habitudes, les rituels et les célébrations diverses de mon organisation. ("HISTORY")
- SOCIA 10 : Je suis en général exclu des rencontres organisées par les autres personnes de l'organisation. ("PEOPLE")
- SOCIA 11 : Les objectifs de mon organisation sont aussi mes objectifs. ("GOALS & VALUES")
- SOCIA 12 : Je ne maîtrise pas le jargon ou les termes "argotiques" employés dans cette organisation. ("LANGUAGE")
- SOCIA 13 : Dans mon groupe de travail, on me considère facilement comme un membre "de la bande". ("PEOPLE")
- SOCIA 14 : Je connais les traditions bien établies de mon organisation. ("HISTORY")
- SOCIA 15 : Je ne comprends pas toujours les abréviations ou les sigles utilisés dans cette organisation. ("LANGUAGE")
- SOCIA 16 : Je pense que je me suis bien adapté à cette organisation. ("GOALS & VALUES")
- SOCIA 17 : Je ne crois pas toujours aux valeurs établies par mon organisation. ("GOALS & VALUES")
- SOCIA 18 : Je comprends la signification des mots et du jargon spécifiques à ma profession/activité. ("LANGUAGE")
- SOCIA 19 : Je maîtrise les tâches requises par mon emploi. ("PERFORMANCE PROFICIENCY")
- SOCIA 20 : Je comprends les objectifs de mon organisation. ("GOALS & VALUES")
- SOCIA 21 : Je suis capable de donner une description globale de mon équipe de travail. ("HISTORY")
- SOCIA 22 : Je n'ai pas encore complètement développé les compétences appropriées pour bien faire mon travail. ("PERFORMANCE PROFICIENCY")
- SOCIA 23 : Je ne connais pas bien les relations de pouvoir et d'influence dans mon organisation. ("POLITICS")
- SOCIA 24 : Je comprends tout ce que les responsabilités de mon emploi entraînent. ("PERFORMANCE PROFICIENCY")
- SOCIA 25 : Je serais un bon exemple d'employé qui représente les valeurs de l'organisation. ("GOALS & VALUES")
- SOCIA 26 : Je ne suis pas toujours sûr(e) de ce qu'il faut faire pour obtenir les tâches les plus désirables. ("POLITICS")
- SOCIA 27 : Je suis généralement exclu des réseaux informels ou des rassemblements dans l'organisation. ("PEOPLE")

SOCIA 28 : Je comprends bien les motifs du comportement des autres personnes de l'organisation.

("POLITICS")

SOCIA 29 : Je connais bien l'histoire de mon organisation. ("HISTORY")

SOCIA 30 : Je comprends la plupart des sigles et des abréviations de ma profession. ("LANGUAGE")

SOCIA 31 : Je suis plutôt populaire dans l'organisation. ("PEOPLE")

SOCIA 32 : Je peux identifier les personnes qui sont les plus importantes dans l'exécution du travail.

("POLITICS")

SOCIA 33 : Je pense que la plupart de mes collègues m'aiment bien. ("PEOPLE")

SOCIA 34 : Je soutiens les objectifs de mon organisation. ("GOALS & VALUES")

Annexe 2 : Variable Socialisation - Résultat de l'ACP

Variable SOCIALISATION / ECHANTILLON GLOABL : Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,290	27,324	27,324	9,290	27,324	27,324	3,723	10,949	10,949
2	3,076	9,048	36,373	3,076	9,048	36,373	3,596	10,547	21,496
3	2,334	6,865	43,238	2,334	6,865	43,238	3,420	10,060	31,556
4	1,698	4,995	48,233	1,698	4,995	48,233	2,922	8,593	40,150
5	1,476	4,341	52,574	1,476	4,341	52,574	2,445	7,191	47,341
6	1,367	4,019	56,593	1,367	4,019	56,593	2,328	6,848	54,189
7	1,211	3,561	60,154	1,211	3,561	60,154	1,871	5,503	59,692
8	1,121	3,297	63,451	1,121	3,297	63,451	1,278	3,759	63,451
9	,956	2,808	66,259						
10	,901	2,650	68,909						
11	,848	2,496	71,405						
12	,828	2,435	73,840						
13	,791	2,326	76,166						
14	,737	2,168	78,334						
15	,663	1,950	80,284						
16	,609	1,790	82,074						
17	,591	1,738	83,812						
18	,564	1,659	85,472						
19	,550	1,618	87,090						
20	,483	1,420	88,510						
21	,470	1,381	89,891						
22	,416	1,222	91,113						
23	,355	1,044	92,158						
24	,341	1,002	93,159						
25	,324	,954	94,113						
26	,312	,917	95,030						
27	,287	,843	95,873						
28	,277	,813	96,687						
29	,259	,763	97,449						
30	,238	,699	98,148						
31	,189	,556	98,704						
32	,180	,529	99,233						
33	,142	,416	99,649						
34	,119	,351	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Les 34 items ont été pris en compte, l'alpha de Cronbach étant satisfaisant (0,90). L'indice KMO vaut 0,82 et le test de Bartlett est significatif. Avec le critère des valeurs propres supérieures à 1, nous retenons 8 facteurs. Avec le graphique du coude, un seul facteur serait retenu. L'effet taille est très marqué, la première valeur propre étant très supérieure aux

suivantes. En imposant six dimensions et avec une rotation varimax, l'analyse ne permet pas de retrouver les items classés selon les dimensions a priori de Chao et al. (voir tableau ci-

Rotated Component Matrix*

	Component					
	1	2	3	4	5	6
SOCIA1	.288	2,835E-03	.151	.482	.142	.115
SOCIA10R	-9,34E-02	2,044E-02	.245	.327	.577	.167
SOCIA11	.435	4,004E-02	8,541E-03	-2,33E-02	-2,38E-02	.662
SOCIA12R	5,649E-02	.544	.529	-7,46E-02	.305	.115
SOCIA13	7,420E-02	7,088E-02	.174	.689	9,501E-02	-8,38E-03
SOCIA14	.535	.298	7,537E-02	.452	.103	8,038E-02
SOCIA15R	.132	.277	.560	5,851E-02	.324	.104
SOCIA16	.199	-4,00E-02	.519	.472	.139	1,487E-02
SOCIA17R	-.149	.133	-1,13E-02	6,209E-02	.200	.749
SOCIA18	.171	.286	.706	.121	6,473E-02	-1,63E-02
SOCIA19	.311	.422	.405	.262	-.177	1,161E-03
SOCIA20	.547	-4,42E-02	.414	.167	.198	.143
SOCIA21	.662	.105	.154	9,377E-02	3,848E-02	.101
SOCIA22R	7,945E-02	.799	.127	.116	-1,42E-02	3,582E-02
SOCIA23R	.386	.482	-8,56E-02	.287	.414	-.165
SOCIA24	.628	5,612E-02	.136	1,926E-02	7,536E-02	1,123E-02
SOCIA25	.454	.190	.157	.217	-.319	.303
SOCIA26R	.242	.510	5,552E-02	2,358E-02	.314	-.171
SOCIA27R	9,760E-02	8,878E-02	7,749E-02	.148	.699	.158
SOCIA28	.262	-6,08E-02	-.217	.400	.130	.252
SOCIA29	.675	.121	-2,11E-05	.254	.145	.122
SOCIA2R	.109	.258	6,371E-02	-.114	.438	-.105
SOCIA3	.578	.238	.137	.295	-.131	9,233E-02
SOCIA30	.424	.252	.662	.134	2,575E-02	4,412E-02
SOCIA31	.379	.160	3,281E-02	.614	6,077E-02	2,513E-02
SOCIA32	.521	1,097E-02	.397	.123	6,764E-02	-7,53E-02
SOCIA33	.126	.104	.158	.779	-.111	5,961E-02
SOCIA34	.452	-8,90E-02	.234	.225	-.137	.651
SOCIA4R	-.260	.236	-3,89E-03	.438	.413	-8,22E-02
SOCIA5R	3,083E-02	.838	6,130E-02	.102	4,091E-02	.128
SOCIA6R	3,561E-02	.753	.312	6,083E-03	.159	3,579E-02
SOCIA7	.437	2,661E-02	.324	4,339E-02	-.164	-1,72E-02
SOCIA8	.304	.350	.447	.246	-.246	-7,42E-03
SOCIA9R	-.117	.513	.424	.148	.197	.160

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 * Rotation converged in 13 iterations.

après).

Annexe 3 : Echelles de Mesure

Confiance en Soi (α de Cronbach = .60)	Factor Loading	t-value
EFF 1 : J'ai les capacités requises pour occuper cet emploi.	.505	6.57
EFF 2 : Je pense que je suis plus qualifié(e) que nécessaire pour cet emploi.	.706	5.34
EFF 3 : Je considère que mes capacités sont égales voire supérieures à celles de mes collègues.	.862	6.47
EFF 4 : Les expériences et les projets que j'ai réalisés dans le passé me rendent confiant(e) sur ma réussite.	.686	6.47

Statistiques d'ajustement : RMSEA=> 0 ; GFI=.99 ; AGFI=.99

Conflit de Rôle (α de Cronbach = .80)	Factor Loading	t-value
CONFLI 1 : Votre manager et vous, êtes-vous d'accord sur le niveau de service à rendre au client?	.499	8.29
CONFLI 2 : Vos clients et vous, êtes-vous d'accord avec sur votre capacité à satisfaire leurs besoins?	.969	44.83
CONFLI 3 : Vos clients et vous, êtes-vous d'accord sur le niveau de service à rendre?	.839	28.63
CONFLI 4 : Vos clients et vous, êtes-vous d'accord sur la façon de résoudre les réclamations?	.737	18.85

Statistiques d'ajustement: RMSEA=.005 ; GFI=.99 ; AGFI=.95

Ambiguïté de Rôle (α de Cronbach = .89) Quel niveau de certitude avez-vous concernant :	Factor Loading	t-value
AMBIG 1 : la façon dont mon supérieur va évaluer ma performance	.701	14.45
AMBIG 2 : le niveau de satisfaction de mon supérieur vis à vis de mon travail.	.847	22.67
AMBIG 3 : les différents aspects de mon travail abordés lors de ma formation.	.494	7.51

AMBIG 4 : les facteurs déterminants pour être promu ou obtenir un avancement	.638	11.80
AMBIG 5 : la façon dont mon supérieur hiérarchique souhaite que j'organise mon temps au travail	.697	14.26

Statistiques d'ajustement: RMSEA=.041 ; GFI=.98 ; AGFI=.95

Satisfaction (α de Cronbach = 0,82) Quel est votre niveau de satisfaction concernant :	Factor Loading	t-value
SATIS 1: Mon travail de façon globale	.578	6.17
SATIS 2: La politique de mon organisation	.60	6.14
SATIS 3: Ma rémunération	.699	7.23
SATIS 4: Les opportunités d'avancement dans cette organisation	.863	8.05

Statistiques d'ajustement: RMSEA=.046; GFI=.99; AGFI=.95

Annexe 4 : Variable Socialisation - Analyses Factorielles Confirmatoires

Pour vérifier la validité du modèle théorique de Chao et al. par l'AFC, nous disposons d'une batterie d'indices. Le GFI et l'AGFI doivent être le plus proche possible de un. Le RMSEA doit être le plus proche possible de zéro. Si l'hypothèse d'unidimensionalité est rejetée, il convient de tester un modèle à deux ou trois facteurs sur les mêmes données. Si l'unidimensionalité est essentielle, les énoncés reliés aux facteurs deux ou trois seront supprimés.

L'estimation par le maximum de vraisemblance a été utilisée. Les items dont les tests t ne sont pas significatifs sont supprimés et toutes les valeurs du test t sont supérieures à 2 (Anderson & Gerbing, 1988). Pour qu'un modèle de mesure soit retenu, l'indice RMSEA doit être inférieur à 0,05 mais une valeur de 0,08 peut être acceptée (Browne & Cudek³, 1993).

"Socialisation-organisation"

	Estimation Paramètre	Erreur Type	Stat. T	Niveau Proba
(SOCIA)-1->[SOCIA3]	0.64714114	0.05551495	11.657061	8.8818E-16
(SOCIA)-2->[SOCIA14]	0.68339143	0.05201654	13.1379641	8.8818E-16
(SOCIA)-3->[SOCIA20]	0.67643563	0.05269518	12.836766	8.8818E-16
(SOCIA)-4->[SOCIA21]	0.64064223	0.05613067	11.4134071	8.8818E-16
(SOCIA)-5->[SOCIA24]	0.51769273	0.06687361	7.74136085	9.77E-15
(SOCIA)-6->[SOCIA25]	0.55987273	0.06340114	8.83064167	8.8818E-16
(SOCIA)-7->[SOCIA29]	0.68108471	0.05224192	13.0371301	8.8818E-16
(SOCIA)-8->[SOCIA32]	0.59086322	0.0607019	9.73385007	8.8818E-16
Chi ² MV	27.8546124	Indice Gamma Population		0.99097483
Degrés de Liberté	20	Indice Gamma Ajusté Population		0.9837547
Niveau p	0.11288592	GFI Joreskog		0.96008458
RMC Résidus Standardisés	0.04078488	AGFI Joreskog		0.92815225
Param. Non Centralité de la Popul.	0.03642945	Chi ² du Modèle d'Indépendance		367.069664
Indice RMSEA Steiger-Lind	0.04267871	df Modèle d'Indépend.		28
Indice Non Central. McDonald	0.98195016			

"Socialisation-équipe"

	Estimation Paramètre	Erreur Type	Stat. T	Niveau Proba
(socia4)-1->[SOCIA1]	0.50544468	0.07390346	6.83925611	7.9408E-12

³ Browne et Cudek (1993) indiquent qu'un modèle dont le RMSEA est inférieur à 0.08 est un bon modèle. Si le RMSEA est supérieur à 0.1, il faut re-spécifier le modèle.

(socia4)-2->[SOCIA13]	0.60031493	0.06824257	8.79678081	8.8818E-16
(socia4)-3->[SOCIA31]	0.63152709	0.06673383	9.46337177	8.8818E-16
(socia4)-4->[SOCIA33]	0.75987114	0.06265586	12,1276954	8.8818E-16
Chi² MV	0,22076489	Indice Gamma Population		0.99517566
Degrés de Liberté	2	Indice Gamma Ajusté Population		0,97587831
Niveau p	0,89549159	GFI Joreskog		0,999314
RMC Résidus Standardisés	0,00760983	AGFI Joreskog		0,99657
Param. Non Centralité de la Popul.	0	Chi² du Modèle d'Indépendance		119,659438
Indice RMSEA Steiger-Lind	0	df Modèle d'Indépend.		6
Indice Non Central. McDonald	0,99516401			

"Socialisation-compétences"

	<i>Estimation</i> <i>Paramètre</i>	<i>Erreur</i> <i>Type</i>	<i>Stat.</i> <i>T</i>	<i>Niveau</i> <i>Proba</i>
(socia3)-1->[SOCIA5R]	0.82179625	0.03678445	22.3408589	8.8818E-16
(socia3)-2->[SOCIA6R]	0.75146917	0.04325067	17.3747401	8.8818E-16
(socia3)-3->[SOCIA9R]	0.61835815	0.05601864	11.0384349	8.8818E-16
(socia3)-4->[SOCIA19]	0.55101913	0.06187972	8.90467977	8.8818E-16
(socia3)-5->[SOCIA22R]	0.75420073	0.04298802	17.5444387	8.8818E-16
(socia3)-6->[SOCIA26R]	0.46227624	0.06868294	6.73058344	1.6857E-11
Chi² MV	16.965837	Indice Gamma Population		0.98431105
Degrés de Liberté	9	Indice Gamma Ajusté Population		0.96339244
Niveau p	0.0492537	GFI Joreskog		0.96658276
RMC Résidus Standardisés	0.03661068	AGFI Joreskog		0.92202644
Param. Non Centralité de la Popul.	0.04781706	Chi² du Modèle d'Indépendance		328.151126
Indice RMSEA Steiger-Lind	0.07289038	dI Modèle d'Indépend.		15
Indice Non Central. McDonald	0.97637501			

"Socialisation-langage"

	<i>Estimation</i> <i>Paramètre</i>	<i>Erreur</i> <i>Type</i>	<i>Stat.</i> <i>T</i>	<i>Niveau</i> <i>Proba</i>
(socia2)-1->[SOCIA8]	0.52649352	0.06548687	8.03968107	8.8818E-16
(socia2)-2->[SOCIA12R]	0.67263556	0.05337677	12.6016538	8.8818E-16
(socia2)-3->[SOCIA15R]	0.61626467	0.05823085	10.5831311	8.8818E-16
(socia2)-4->[SOCIA18]	0.74474102	0.0473654	15.723313	8.8818E-16
(socia2)-5->[SOCIA30]	0.78173927	0.04454722	17.5485531	8.8818E-16
Chi² MV	10.8647816	Indice Gamma Population		0.98523907
Degrés de Liberté	5	Indice Gamma Ajusté Population		0.95571721
Niveau p	0.05412787	GFI Joreskog		0.97354186
RMC Résidus Standardisés	0.03872902	AGFI Joreskog		0.92062557
Param. Non Centralité de la Popul.	0.03745519	Chi² du Modèle d'Indépendance		245.094386
Indice RMSEA Steiger-Lind	0.08655079	dI Modèle d'Indépend.		10
Indice Non Central. McDonald	0.98144667			

Annexe 5 : Test du Modèle Causal Entre Variables Latentes

Afin d'obtenir un modèle plus parcimonieux, les relations non significatives au niveau 0,10 ont été supprimées. Cette procédure est appropriée pour une recherche exploratoire tant que les relations sont soutenues par la théorie (Anderson & Gerbing, 1988). Les indices GFI et AGFI respectivement égaux à 0,80 et 0,75 sont encourageants et le RMSEA égal à 0,063 nous indique qu'il ne faut pas rejeter le modèle. Le rapport chi-deux / nombre de degrés de liberté égal à 1,75 respecte la condition d'être inférieur à 2.

Chi² MV	508.1101445
Degrés de Liberté	290
Niveau p	3.86358E-14
RMC Résidus Standardisés	0.085523473
Param. Non Centralité de la Popul.	1.152454384
Indice RMSEA Steiger-Lind	0.063039516
Indice Non Central. McDonald	0.562014745
Indice Gamma Population	0.918568585
Indice Gamma Ajusté Population	0.901439908
GFI Joreskog	0.79751653
AGFI Joreskog	0.75492518
Critère Information Akaike	4.667482552
Critère Bayésien de Schwarz	5.983571056
Indice Valid. Croisée Browne-Cudeck	4.893408478
Chi² du Modèle d'Indépendance	1621.654836
dI Modèle d'Indépend.	325

- ADKINS, C.L., "Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination", *Academy of Management Journal*, 1995, Vol.38, No.3, 839-862.
- ALIS & THÉVENET, "Pour une Gestion des Ressources Humaines Adaptée au Marketing des Services", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril 1994.
- ANDERSON J.C. & GERBING D.W., "Structural Equation Modeling in Practice. . Review and Recommended two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 1988 (May), Vol.103, 411-423.
- ASHFORD & SAKS, "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.
- BERRY, L. L., "Services Marketing Is Different", *Business Week*, (May-June) 1980, 24-29.
- BROWN S.P., PETERSON, R.A., "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, 1993 (February), Vol.30, 63-77.
- BROWNE M.W. & CUDECK R., "Alternative Ways of Assessing Model Fit", in., K.A. Bollen and J.S. Long, eds., *Testing Structural Equation Models*, Sage Publication, 1993, 111-135.
- CHANDON, J.L., P.Y. LEO, J. PHILIPPE, "Service Encounter Dimensions – A Dyadic Perspective: Measuring the Dimensions of Service Encounters as Perceived by Customers and Personnel", *International Journal of Service Industry Management*, 1997, Vol.8, No.1, 65-86.
- 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.
- CHONKO L.B., R.D.HOWELL & D.N.BELLENGER, "Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity", *Journal of Personal selling and Sales Management*, 1986 (May), Vol.6, 35-48, cités dans Hartline & Ferrel, 1996.
- CHURCHILL G. A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W., WALKER, O.C., "The Determinants of Salesforce Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 1985 (May), Vol. 12, 103-118.
- CROZIER & FRIEDBERG, *L'acteur et le Système*, Seuil, Paris, 1977, p.86.
- EIGLIER, Pierre & Eric LANGEARD, "Une Approche Nouvelle du Marketing des Services", *Revue Française de Gestion*, Novembre 1975.
- FELDMAN, DANIEL C., "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, September 1976, Vol.21, 433-452.
- FELDMAN, DANIEL C., *Managing Careers In Organizations, Organizational Behavior and Psychology - Series*, 1988.
- FISHER, C.D., "Organizational Socialization : An Integrative Review", *Research In Personnel and Human Resources Management*, 1986, Vol.4, 101-145.
- FUTRELL, C.M., PARASURAMAN, "The Relationship of Satisfaction and Performance to Sales Force Turnover", *Journal of Marketing*, Fall 1984, Vol.48, 33-40.
- GIST, M.E., "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.3, 472-485.
- GIST, M.E., MITCHELL, T.R., "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, 1992, Vol.17, No.2, 183-211.
- GLISSON, C. & DURICK, M., "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1988, Vol. 33, 61-81.

- GOMERSALL E.R. & MYERS, M.S., "Breakthrough in On-the-Job Training", *Harvard Business Review*, July-August 1966, 62-72.
- HARTLINE, M.D., & O.C. FERREL, "Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors", 1993 (December), Marketing Science Institute Working Paper series, Report No.93-122. Cambridge, MA:), Marketing Science Institute.
- HARTLINE, M.D., & O.C. FERREL, "The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, October 1996, Vol.60, 52-70.
- JACKSON, S.E., & R.S. SCHULER, "HRM Priorities and Practices: In Service-Based Organizations: A Role Theory Perspective", *Acte du Premier Séminaire des IAE, Marketing des Services et GRH*, 1990, 322-351.
- JAWORSKI, B.J., "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, 1988 (July), Vol.52, 23-39.
- JONES, GARETH R., "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, 1986, Vol.29, No.2, 262-279.
- KANTER, R.M., "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian communities", *American Sociological Review*, 1968, 33, 499-517. In Rosenberg, Morris & Turner, Ralph H., "Social Psychology – Sociological Perspectives", Transaction Publishers, 1990.
- KHAN ET al., D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, R.S. Rosenthal, *Organizational Stress*. New York: Wiley, 1964, cité dans Rizzo et al., 1970.
- LIDEN, R.C., Wayne, S. J. & Stilwell, D., "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol.78, No.4, 662-674.
- LOCKE, E.A., "What Is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969 (April), No.4, 309-336.
- LOUIS, M.R., "Career Transitions: Varieties and Commonalities", *Academy of Management Review*, 1980, Vol.5, No.3, 329-340.
- LOUIS, M.R., "Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings", *Administrative Science Quarterly*, June 1980, Vol.25, 226-251.
- LOUIS M.R., POSNER, B. Z. & POWELL, G. N., "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices", *Personnel Psychology*, 1983, Vol.36, 857-866.
- LOVELOCK, CHRISTOPHER H., "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Summer 1983, Vol. 47, No.3, , 9-20.
- MCDONALD, T., M. SIEGALL, "The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitude and Withdrawal Behaviors", *Journal of Psychology*, 1992 (Sept.), Vol.126, 467-475.
- MILLER, V. D., & JABLON, F. 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, E. W., "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol.78, No.2, 173-183.
- MORRISON, E. W., "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality", *Human Resources Management*, Winter 1996, Vol.35, No.4, 493-512.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML VALARIE A., BERRY L. L., "A Conceptual Framework of Service Quality and Its Implications For Future Research", *Journal of Marketing*, Fall 1985, Vol.49, 41-50.
- RAFAELI A. & SUTTON R.I., "Expression of Emotion as part of the Work Role". *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.1, 23-37.

- REICHERS, A. E., "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates", *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, 278-287.
- REICHHELD, F.F., "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, March-April 1993.
- RIZZO, J.R., HOUSE, R.J., LIRTZMAN, S.I., "Role Conflict and Ambiguity In Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1970 (June), Vol. 15, 150-163.
- ROUSSEAU, D.M., "Characteristics of Department, Positions and Individuals : Contexts for Attitudes and Behavior", *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1978, Vol.23, 59-70.
- SCHEIN, E.H., "Organizational Socialization and The Profession of Management", *Industrial Management Review*, 1968, Vol. 9, 1-16.
- SCHEIN, E.H., "The Individual, The Organization, and The Career: A Conceptual Scheme", *Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, Vol.7, 401-426.
- SCHEIN, E.H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., 1978, 112-127.
- SCHNEIDER, "The Service Organization: Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn 1980.
- SCHNEIDER, B., "HRM - A Service Perspective : towards A Customer-Focused HRM", *International Journal of Service Industry Management*, 1994, Vol.5, No.1, 64-76.
- SCHNEIDER, B.& D.E. BOWEN, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, 1985, Vol.70, 423-433.
- SCHLESINGER L.A. & HESKETT J.L., "Breaking The Cycle of Failure In Services", *Sloan Management Review*, Spring 1991.
- SCHLESINGER L.A. & HESKETT J.L., "De-Industrializing The Service Sector : A New Model For Service Firms", *Advances In Services Marketing and Management*, 1992, Vol.1, 159-176.
- SHAMIR, B., "Between Service and Servibility : Role Conflict In Subordinate Service Roles", *Human Relations*, 1980, Vol.33, No.10, 741-756.
- SINGH, J., "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts", *Journal of Marketing*, 1993 (April), Vol.57, 11-31.
- SHOSTACK, G. L., "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, 1977, Vol.41, 73-80.
- TANSIK, D.A. & CHASE, R.B., "The Effects of Customer Induced Uncertainty on the Design of Services Systems", paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA. 1988.
- TANSIK, D.A. & SMITH W.L., "Dimensions of Job Scripting in Services Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, 1991, Vol.2, No.1, 35-49.
- TREMBLAY, M., ROGER, A., "The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau", *Acte du Congrès Academy of Management Meeting*, Boston, August 1997.
- VAN MAANEN, J., "Police Socialization : A Longitudinal Examination of Job Attitudes In An Urban Police department", *Administrative Science Quarterly*, June 1975, Vol. 20, 207-228.
- VAN MAANEN, J., "Experiencing Organizations". In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: Wiley, 1977.
- VAN MAANEN, J., SCHEIN, E.H., "Toward A Theory of Organizational Socialization", *Research In Organizational Behavior*, 1979, Vol.1, 209-264.
- WEATHERLY & TANSIK D.A., "Tactics Used By Customer-Contact Workers : Effects of Role Stress, Boundary Spanning and Control", *International Journal of Service Industry Management*, 1993, Vol.4, No.3, 5-17.
- WOOD, R., BANDURA, A., "Social Cognitive Theory of Organizational Management", *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, No.3, 361-384.