

L'INFORMATION, FACTEUR D'INTÉGRATION DANS LE SECTEUR DES SERVICES

Delphine LACAZE
ATER
IAE d'Aix-en-Provence
Delphine.Lacaze@iae-aix.com

Jean-Louis CHANDON
Professeur
IAE d'Aix-en-Provence
chandon@univ-aix.FR

L'entrée dans une entreprise est une phase de transition pour les nouvelles recrues, synonyme de nouveau départ et d'apprentissage intense. Ce passage, appelé "socialisation organisationnelle" a fait l'objet de nombreux travaux de recherche, évoluant d'une vision de l'organisation dominante qui endoctrine les nouveaux venus vers une plus grande prise en compte de l'individu, acteur principal de sa propre intégration.

La socialisation organisationnelle est liée au problème du *turnover* (Campion et Mitchell, 1983 ; Louis, 1980). Certains secteurs des services ayant recours au temps partiel, comme l'hôtellerie-restauration et la grande distribution, sont caractérisés par un fort taux de départ des salariés travaillant en contact direct avec la clientèle (Gadrey, 1991). Le renouvellement incessant du personnel en contact nuit à la qualité du service (Schlesinger et Heskett, 1991). Le thème de la socialisation organisationnelle n'a jamais été étudié spécifiquement sur cette population alors que sa position d'intermédiaire entre le management et la clientèle impose aux nouveaux venus des ajustements comportementaux et attitudeux (Eiglier et Langeard, 1975).

L'étude des tactiques utilisées par les nouvelles recrues dans les emplois en contact avec la clientèle est nécessaire pour aider les entreprises à mieux gérer leur intégration et éviter ainsi, les échecs qui se soldent, entre autre, par des départs prématurés.

I - LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

1.1 Vers une plus grande prise en compte de l'individu

Le thème de la socialisation organisationnelle a été importé de la sociologie par les gestionnaires. Pour les sociologues, la socialisation sert à maintenir les groupes sociaux en favorisant l'adaptation de l'individu à ces groupes. Ainsi, la socialisation serait à la fois bénéfique à l'individu et à la société. Selon Brim (1966), la socialisation correspond au processus par lequel les individus acquièrent les connaissances, les compétences et les dispositions qui font d'eux des membres plus ou moins efficaces d'une société. C'est également un processus d'acquisition et de transmission des rôles, des comportements, des valeurs et des attitudes appropriés dans un groupe social (Bush et Simmons, 1990). La socialisation permet d'une part à l'individu de s'adapter et d'autre part, elle permet à la culture

de se maintenir. En effet, il n'est pas nécessaire que tous les individus soient socialisés mais qu'ils soient en nombre suffisant pour que les structures sociales puissent fonctionner. Néanmoins, les conséquences de la socialisation ne sont pas fonctionnelles pour tous ; elle peut être vue comme un instrument de contrôle du groupe sur l'individu (Goffman, 1961, Bowles et Gintis, 1978).

C'est cet aspect de la socialisation qui a été abordé initialement par les auteurs soucieux d'adopter une approche gestionnaire. Ainsi Schein (1968) définit-il la socialisation comme « le processus d'apprentissage des "ficelles" d'un emploi, d'endocritinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités⁵ ». Van Maanen et Schein (1979) développent un modèle des procédures organisationnelles de socialisation. Composé de six dimensions (1 - collectives ou individuelles, 2 - formelles ou informelles, 3 - séquentielles ou non-séquentielles, 4 - fixes ou variables, 5 - guidées ou non guidées, 6 - investissement ou désinvestissement), ce modèle a servi de base à de nombreuses recherches sur la socialisation organisationnelle (Jones, 1986 ; Ashford et Saks, 1996 ; Nelson, 1987). Par la suite, en plus du débat sur la dimensionnalité (Ashforth, Saks, Lee, 1997), il a été reproché à la théorie des procédures de socialisation de considérer les individus comme acteurs passifs de leur propre intégration (Morrison, 1993a).

Approfondissant le courant des entretiens réalistes destinés à éviter les départs prématurés (Wanous, 1976), Louis (1980) centre ses recherches sur le processus vécu par l'individu ; la socialisation est définie comme « le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation¹ ». L'auteur explique que, lors de leur entrée dans l'organisation, les nouveaux sont inévitablement confrontés à des surprises, voire des désillusions. Pour mieux comprendre les expériences de l'intégration, Louis (1980) propose un modèle du processus d'attribution de sens par les nouveaux lors de leurs débuts et défend une perspective interactionniste. L'interprétation des surprises peut être erronée du fait de la brève histoire des nouveaux dans l'organisation et de leurs contacts humains encore limités. Afin d'éviter une mauvaise compréhension qui retarde l'intégration des nouveaux, Louis suggère de faciliter l'accès à l'information par l'intermédiaire d'un ou plusieurs membres bien intégrés dans l'organisation.

1.2. L'importance de l'information dans le processus d'intégration

Les recherches sur les stades de socialisation révèlent l'importance de l'information lors de l'intégration. Feldman (1976) explique que la socialisation organisationnelle, qui a lieu tout au long de la vie professionnelle (Schein, 1968), s'organise selon différents stades : la socialisation anticipée, l'adaptation lors de l'entrée organisationnelle et enfin le management de son rôle. La phase la plus intense, l'entrée dans l'organisation⁶, est marquée par quatre activités principales : la personne s'initie aux tâches qu'elle doit réaliser, elle s'initie à la vie de son groupe, elle définit son rôle et enfin, elle évalue son adaptation au poste avec son supérieur hiérarchique. Pour ces quatre activités, la nouvelle recrue a besoin d'information : au cours de l'apprentissage des tâches techniques, elle acquiert de nouvelles compétences, adopte de nouvelles procédures, apprend à utiliser le matériel et à résoudre les problèmes courants. L'intégration sociale du nouveau passe par la découverte des valeurs du groupe et des comportements appropriés. Concernant le rôle, le nouveau a besoin de clarifier l'étendue de ses responsabilités et son niveau d'autorité ; il doit découvrir les attentes et le comportement approprié dans sa position. Enfin, pour corriger ses erreurs, s'ajuster et s'améliorer, le nouveau a besoin d'une évaluation de son niveau de performance.

⁵ Traduction personnelle.

⁶ A laquelle nous faisons référence sous la dénomination "intégration".

Les recherches récentes, basées sur la recherche d'information, ont fait évoluer la conception de la socialisation organisationnelle. Elle est considérée comme un processus d'apprentissage durant lequel les individus ne sont pas seulement réactifs, comme dans les travaux de Louis (1980), mais aussi "proactifs" ; pour réduire le haut niveau d'incertitude associé à l'entrée dans un nouveau poste (Slancik et Pfeffer, 1978; Louis, 1980), ils développent des tactiques pour acquérir des informations. En effet, les nouveaux ont parfois le sentiment d'être privés des bonnes informations (Jablin, 1984). Même si les membres expérimentés informent les nouveaux, ils peuvent faire des omissions, les anciens ayant oublié ce que signifie l'entrée dans une organisation.

1.3. Les modèles de recherche d'information par les nouvelles recrues

L'étude des tactiques définies comme l'ensemble des efforts délibérés et conscients mis en œuvre par les nouveaux pour rechercher de l'information distingue les modes de recherche et les sources d'information (Miller et Jablin, 1991). Les modes ont d'abord été limités à la recherche active opposée à l'obtention passive d'information (Ashford et Cumming, 1983 ; Morrison, 1993b, 1995). La recherche active d'information a un effet positif sur le niveau d'ajustement (Morrison, 1993b ; Ostroff et Kozlowsky, 1992). Les sources sont soit interpersonnelles (les supérieurs, les collègues, un parrain) soit non-interpersonnelles (les documents écrits, les fichiers électroniques). Ostroff et Kozlowsky (1992) intègrent l'expérimentation et l'observation aux sources d'information non-interpersonnelles. Ils montrent que solliciter les sources interpersonnelles favorise l'acquisition des informations, mais que c'est par l'observation et l'expérimentation que les nouveaux accroissent leur niveau de connaissance et de compréhension des différents domaines de socialisation.

Miller et Jablin (1991) approfondissent les modes de recherche d'information et énumèrent sept tactiques théoriques de recherche d'information : les questions ouvertes, les questions indirectes, la tierce personne, le test des limites, les conversations déguisées, l'observation et la surveillance. Toutefois, les auteurs reconnaissent que leur approche, basée sur la recherche d'information, est trop restrictive pour embrasser l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues pour s'intégrer.

Sans fondement théorique stable, sources et modes de recherche d'information souffrent d'un manque de définition claire. Bauer, Morrison et Callister (1998) reconnaissent que les résultats concernant les tactiques de recherche d'information sont équivoques.

1.4. Autres types de comportements proactifs

Si la recherche d'information est une activité essentielle dans le processus d'intégration, elle constitue une vision restrictive du comportement proactif des nouvelles recrues. Pour augmenter leur sentiment de contrôle, les nouveaux développent des relations avec leurs collègues et se constituent un réseau social, ils élaborent des visions positives et négocient des changements dans leur travail (Nicholson, 1984) ; le choix des tactiques utilisées influence la qualité de l'ajustement au travail (Ashford et Black, 1996). Les nouvelles recrues adoptent également des comportements d'auto-management (Saks et Ashforth, 1996). L'auto-management correspond à s'observer, se fixer des objectifs, se récompenser et se sanctionner seul. L'étude des comportements d' "auto-management" peut déboucher sur une meilleure compréhension des facteurs qui affectent la socialisation (Bauer, Morrison et Callister, 1998). Intégrer différents comportements proactifs dans un modèle permet également de mieux donner sa place à la recherche d'information parmi l'ensemble des comportements.

La littérature n'offrant pas de modèle généralement accepté, nous nous basons sur des résultats élaborés précédemment et s'inscrivant dans la lignée de la recherche actuelle.

Définies comme « des actions – de type comportemental ou psychologique – qui permettent aux nouvelles recrues de s'intégrer, c'est à dire de devenir des membres efficaces d'une organisation », six tactiques d'intégration ont été identifiées par Lacaze et Roger (2000, a) lors d'une étude qualitative réalisée auprès d'employés dans la restauration rapide et l'hôtellerie. Les nouvelles recrues recueillent des informations par trois tactiques : apprendre par la pratique, surveiller son environnement (observer, écouter, lire des documents), et demander aux autres membres de l'organisation. Elles établissent de bonnes relations avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques de façon à se constituer un réseau de soutien social dans l'entreprise. Deux autres tactiques, qui n'impliquent pas des comportements mais des activités psychologiques, complètent le modèle. Associées à la recherche d'information, les activités cognitives permettent de mémoriser et de structurer l'information. La rationalisation est utilisée pour donner un sens positif à sa situation dans le nouvel emploi.

1.5. Les résultats directs, ou domaines de socialisation

Ces tactiques sont mobilisées dans l'objectif d'atteindre un résultat. Dans la littérature, les effets de la socialisation organisationnelle ont été étudiés sur plusieurs variables : l'orientation du rôle (Jones, 1986), les conflits et ambiguïtés de rôle, la satisfaction au travail, la loyauté envers son organisation (Ashford et Saks, 1996). Mais la compréhension du phénomène est plus précise lorsque les effets du processus de socialisation sont étudiés sur des variables plus directement liées à la socialisation que les précédentes (Ostroff et Kozlowski, 1992). Ainsi, Fisher (1986) s'intéresse aux domaines de socialisation, c'est à dire ce qui est appris et ce qui est modifié chez le salarié nouvellement embauché. Par une synthèse de la littérature, elle distingue les valeurs de l'organisation, les valeurs du groupe, les compétences requises et le changement personnel relatif à l'identité et l'image de soi. Selon Ostroff et Kozlowski (1992), ce sont les aspects relatifs à la tâche, au rôle et au groupe qui focalisent l'attention des nouveaux à leurs débuts. Chao et al. (1994) élaborent une échelle mesurant le niveau de socialisation dans six domaines : les compétences requises, la connaissance des membres de l'organisation, les relations de pouvoir, le langage organisationnel, les valeurs et objectifs de l'organisation, et l'histoire de l'organisation. Taormina (1997) propose un modèle à quatre dimensions qui intègre les différents développements théoriques : l'apprentissage, la compréhension, le soutien des collègues et les perspectives d'évolution. La littérature ne proposant pas de schéma fédérateur des résultats de la socialisation (Morrison, 1995), nous reprenons les travaux de Lacaze et Roger (2000, b) établis par une étude qualitative auprès d'équipiers dans la restauration rapide et de réceptionnistes d'hôtels. Ils distinguent quatre domaines de socialisation : 1) la maîtrise des aspects techniques de l'emploi, 2) la maîtrise des aspects relationnels avec la clientèle, 3) l'intégration au sein de l'équipe de travail et 4) la connaissance de l'organisation (culture, valeurs, procédures).

II - L'ÉTUDE DE L'ÉVOLUTION DES TACTIQUES INDIVIDUELLES D'INTÉGRATION

2.1. Objet de la recherche

Les secteurs de la grande distribution et de la restauration rapide sont confrontés à un fort taux de départ parmi les salariés travaillant en contact direct avec la clientèle. Le phénomène apparaît de façon encore plus marquée depuis la récente reprise économique en France. Si la rémunération et les perspectives de carrière font partie des doléances des salariés expérimentés, le processus d'intégration est le principal facteur expliquant les départs prématurés⁷ (Wanous, 1977 ; Louis, 1980). Or, aucune recherche qualitative longitudinale ne s'est intéressée au processus vécu par les nouvelles recrues durant leurs premiers mois dans l'entreprise.

Par ailleurs, les emplois non qualifiés dans les services constituent un terrain idéal pour étudier les tactiques d'intégration car ces dernières ne sont pas influencées par les socialisations antérieures qui existent dans les emplois qualifiés⁸.

L'objectif de cette recherche est d'étudier les tactiques individuelles d'intégration mises en œuvre par les nouvelles recrues au cours des trois premiers mois dans l'entreprise. Ces tactiques sont développées dans l'objectif d'atteindre des résultats. Une observation dans le temps des tactiques individuelles d'intégration et des résultats de la socialisation est justifiée car le phénomène de l'intégration n'est pas statique. Certaines tactiques, efficaces au début, peuvent devenir désuètes après quelques semaines passées dans l'entreprise. D'autres tactiques, peu utilisées par les nouveaux arrivants, peuvent devenir essentielles pour une bonne intégration après deux ou trois mois dans l'entreprise.

2.2. Recueil des données

Une analyse qualitative longitudinale a été réalisée auprès d'un échantillon de 20 personnes, 12 hôtes ou hôtesse de caisse d'une société de grande distribution et 8 équipiers travaillant au contact des clients dans la restauration rapide. Trois séries de collectes de données (sous la forme d'entretiens) ont été planifiées avec les employés. L'étude est centrée sur l'utilisation des tactiques individuelles d'intégration par les nouveaux salariés au cours de leurs trois premiers mois dans l'entreprise ainsi que des domaines de socialisation.

La connaissance des terrains de l'hôtellerie et de la restauration rapide ainsi que des entretiens avec les responsables de la société de grande distribution ont permis de déterminer les intervalles pour les trois collectes de données (Période I : premier mois ; Période II : fin du deuxième mois ; Période III : fin du troisième mois). Selon l'avis des employés et de leurs supérieurs hiérarchiques, les différentes tâches sont maîtrisées par la plupart des employés au bout d'un mois. Les nouveaux salariés peuvent être socialement bien intégrés au bout de trois mois.

Des entretiens semi-directifs centrés ont été conduits avec les répondants de façon à aborder des thèmes sélectionnés préalablement tout en leur laissant la liberté de s'exprimer sur des sujets périphériques (Gravitz, 1993). Pour obtenir un corpus homogène, un guide d'entretien a été élaboré pour chaque phase de recueil (Miles et Huberman, 1991). Avec l'accord des répondants, les entretiens ont été enregistrés puis fidèlement retranscrits sur papier.

Au cours des trois mois de l'étude, l'échantillon a subi une forte mortalité. Parmi les 20 personnes interrogées en période I, seules 13 étaient toujours en poste lors de la période III (3 départs en période II, 4 départs en période III). L'analyse longitudinale des tactiques

⁷ Nouvelles recrues qui démissionnent au bout de quelques mois dans l'entreprise.

⁸ Les médecins et les avocats sont déjà socialisés lors de leurs études à l'université.

individuelles d'intégration et des domaines de socialisation n'a donc pu être conduite que sur les 13 personnes restées en poste durant les trois mois du recueil de données. L'échantillon constant est ainsi composé de 8 hôtesses de caisse et 5 équipiers dont un homme.

2.3. Méthode d'analyse

Une analyse de contenu a été conduite sur le corpus composé des 13 entretiens réalisés au cours des trois phases de l'étude longitudinale. La technique de codage de Bardin (1977) a été appliquée pour repérer les catégories retenues pour l'étude.

2.4. Catégories et codage

Pour déterminer les tactiques individuelles d'intégration, nous nous sommes appuyés sur des résultats établis précédemment (Lacaze et Roger, 2000, a, b). Les six tactiques individuelles d'intégration ont été identifiées sur le corpus composé des entretiens auprès des hôtesses et des équipiers: 1) apprendre par la pratique (équivalent à l'apprentissage par essai et erreur), 2) surveiller l'environnement (observer les autres, lire des documents de l'entreprise, écouter autour de soi), 3) demander (poser des questions aux personnes expérimentées), 4) établir des relations (se constituer un réseau de soutien social au sein de l'entreprise), 5) rationaliser (donner du sens à sa situation, développer des idées positives), 6) développer des activités cognitives (memoriser, structurer l'information, chercher à acquérir des automatismes). Des citations des hôtesses de caisse associées à l'intégration et l'apprentissage n'ont pu être classées car elles ne correspondaient à aucune des six catégories existantes de tactiques. Une analyse fine de ces citations a montré qu'elles constituaient une catégorie homogène : « la gestion de son apprentissage ». Les hôtesses élaborent un plan de progression avec la finalité de devenir autonomes. Elles planifient des étapes de leur apprentissage et se fixent des priorités. Elles s'auto-évaluent en fonction des ratios de productivité calculés automatiquement par le système. Elles s'auto-sanctionnent si elles n'ont pas atteint leurs objectifs ou si elles ont commis une erreur: *« Je fais un gros blocage sur l'erreur que j'ai faite au début. On ne m'a rien dit mais je trouve que c'est une grave erreur. »*

Cette nouvelle catégorie, « la gestion de son apprentissage », a été classée parmi les tactiques psychologiques d'intégration. Elle semble être une forme de tactique plus aboutie que les six précédentes. En effet, la gestion de sa propre progression suppose une vision dans l'avenir alors que les autres tactiques répondent à des besoins immédiats. Le modèle des tactiques individuelles d'intégration retenu est résumé dans le tableau 1.

Tableau 1

Tactiques Individuelles d'Intégration

Tactiques Comportementales	Tactiques de recherche d'information	1) Apprendre par la pratique
		2) Surveiller l'environnement
		3) Demander
Tactiques psychologiques	Tactique d'intégration sociale	4) Etablir des relations
		5) Développer des activités cognitives
		6) Rationaliser
		7) Gérer son apprentissage

Les quatre domaines de la socialisation codés dans les entretiens sont : 1) la maîtrise des aspects techniques de l'emploi, 2) la maîtrise des aspects relationnels avec la clientèle, 3) l'intégration au sein de l'équipe de travail et 4) la connaissance de l'organisation (culture, valeurs, procédures). Nous avons vérifié que les catégories respectaient bien les règles de catégorisation (exhaustivité, exclusion mutuelle, fidélité, pertinence).

L'apparition du thème dans un entretien a été retenue comme unité de comptage. Le coefficient d'accord inter-codeur⁹ est de 0,93.

III - RÉSULTATS

Les tactiques individuelles d'intégration et les domaines de socialisation sont étudiés sur l'échantillon constant de 13 personnes au cours des trois premiers mois dans l'entreprise. Une analyse factorielle des correspondances (AFC) a été menée sur les données du tableau 2 montrant la répartition des 140 apparitions des sept tactiques sur les 3 périodes successives. L'AFC permet de visualiser la répartition des tactiques d'intégration dans le temps. Les répondants ont utilisé en moyenne 10.8 (140/13) tactiques dont 4.5 en période I, 4.2 en période II et 2 en période III.

⁹ Coefficient d'accord inter-codeur : $N = (n \times 2) / (i + j)$ avec, n = nombre d'unités de codage communes aux deux analyses,

i = nombre d'unités de codage utilisées par l'analyste n° 1, j = nombre d'unités de codage utilisées par l'analyste n° 2.

Tableau 2

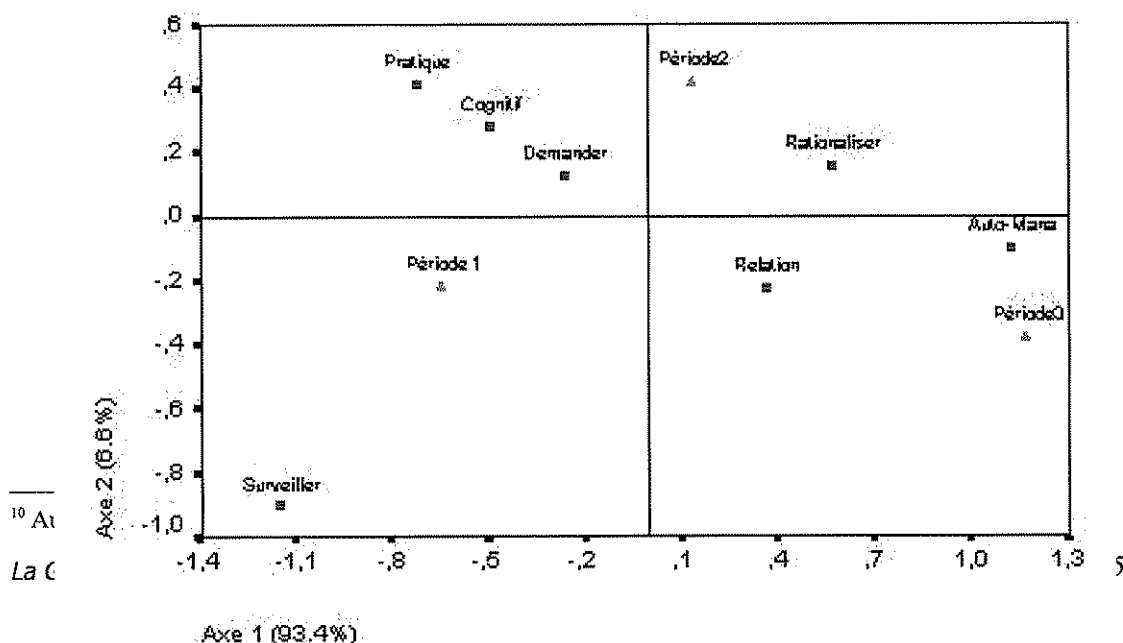
Evolution des tactiques individuelles d'intégration

	Période I	Période II	Période III	Total
Apprentissage par la pratique	11	8	0	19
Surveiller	9	2	0	11
Demander	12	10	3	25
Etablir des relations	11	12	9	32
Rationaliser	5	9	6	20
Activité Cognitive	9	7	1	17
Gérer son apprentissage ¹⁰	2	7	7	16
Total	59	55	26	140

De façon générale, l'utilisation des tactiques individuelles d'intégration diminue au cours du temps (59 en période I, 55 en période II et seulement 26 en période III). De plus, chacune des tactiques évolue de manière différente d'une période à l'autre, comme le prouve le rejet de l'hypothèse d'indépendance entre tactiques et périodes ($\chi^2 = 27,3$; $p < 0,04$). Les écarts à l'indépendance sont expliqués presque totalement (93.4%) par l'axe 1 qui oppose la période I à la période III.

Le plan factoriel (figure 1) montre la répartition des tactiques en trois catégories en fonction de leur période d'apparition prédominante. La tactique de surveillance apparaît de manière prédominante en période I (82% des occurrences de cette tactique). Les tactiques d'apprentissage par la pratique ainsi que demander et les activités cognitives apparaissent principalement en périodes I et II avec une légère prédominance en période I. Rationaliser est plus fréquent aux périodes II et III qu'à la période I, tandis qu'établir des relations apparaît de manière équilibrée dans les trois périodes. Enfin, la gestion de son apprentissage apparaît en période II, mais est surtout caractéristique de la période III.

Figure 1

Représentation simultanée des tactiques et des périodes

L'association entre les 21 paires de tactiques de l'échantillon constant a été mesurée par les coefficients d'association (Phi, C de Cramer, R de Pearson) qui donnent des résultats identiques dans le cas de variables binaires. Seuls les associations significatives apparaissent dans le tableau 3.

Tableau 3

Coefficient d'association entre les tactiques

	Apprentissage par la pratique	Surveiller	Activité Cognitive	Rationaliser
Surveiller	.576***			
Demander	.647***	.602***	.334**	
Etablir des relations				-.312*
Gérer son apprentissage				-.270*

*** : $p < 0.01$; ** : $p < 0.05$; * : $p < 0.1$;

Les trois tactiques, apprendre par la pratique, surveiller et demander sont fortement associées avec un seuil de risque inférieur à 1%. Le développement d'activités cognitives est significativement associé à la demande. Rationaliser est associé négativement à « établir des relations » et à « gérer son apprentissage ».

Si l'on introduit maintenant la distinction entre les organisations, on peut compter la répartition des sept tactiques pour les 8 hôtesses et les 5 équipiers de l'échantillon constant. Le tableau 4 dédouble le tableau 2. La lettre H représente les hôtesses de caisse et la lettre E les équipiers de la restauration rapide. Comme précédemment, les 140 apparitions des sept tactiques sur les 13 répondants de l'échantillon constant constituent l'unité d'analyse.

On note tout d'abord l'absence de gestion de l'apprentissage par les 5 équipiers. En conséquence, cette tactique ne sera pas positionnée sur la carte représentant les tactiques par organisation croisées avec les trois périodes.

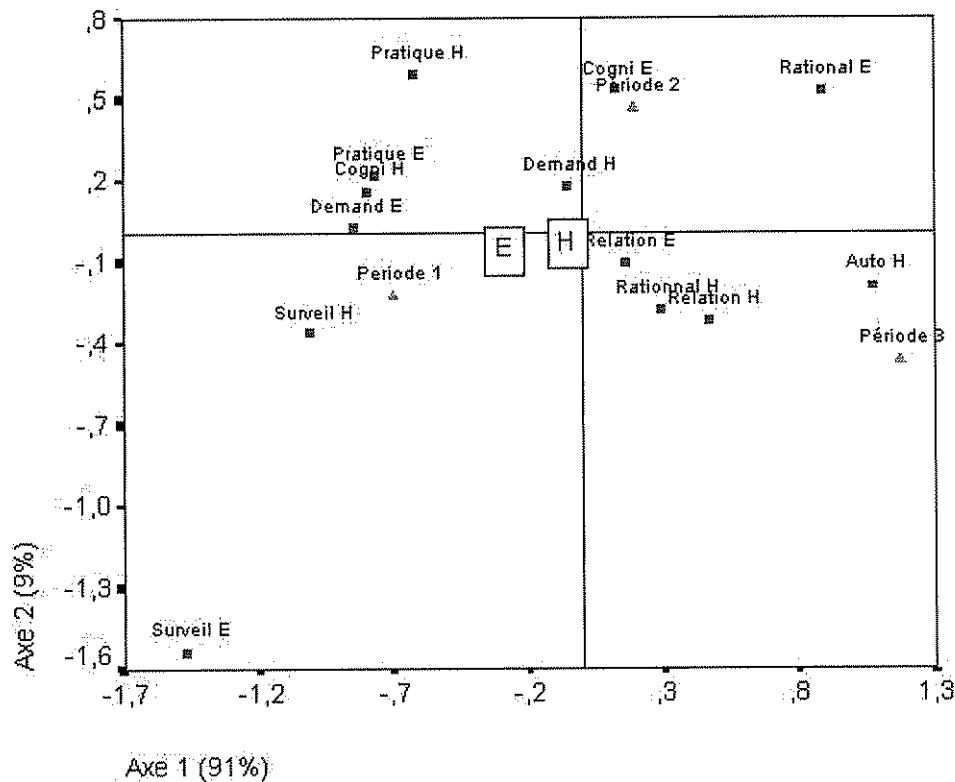
Tableau 4***Evolution des tactiques selon le type d'employé***

Tactique par Organisation	Période I	Période II	Période III	Total
Pratique H	6	5	0	11
Pratique E	5	3	0	8
Surveiller H	6	2	0	8
Surveiller E	3	0	0	3
Demander H	8	8	3	19
Demander E	4	2	0	6
Relation H	6	7	6	19
Relation E	5	5	3	13
Rationaliser H	4	4	3	11
Rationaliser E	1	5	3	9
Cognitive H	7	4	0	11
Cognitive E	2	3	1	6
Gérer Apprentissage H	2	7	7	16
Gérer Apprentissage E	0	0	0	0
Total	59	55	26	140

Globalement les hôtesse ont cité 95 utilisations des 7 tactiques, soit 11.9 tactiques par entretien, tandis que les équipiers ont cité 45 utilisations, soit 9 tactiques par entretien. Voici la carte (figure 2) des proximités entre tactiques et périodes, obtenue par une analyse factorielle des correspondances, lorsque l'on analyse les différences selon le type d'employé.

Figure 2

*Représentation simultanée des tactiques et des périodes
selon le type d'employés*



Les équipiers et les hôteses (lettres E et H encadrées) sont positionnés au centre de gravité des tactiques utilisées par ces deux catégories de répondants. Il n'y a pas de différence notable entre les deux types d'employés comme le montre la proximité des points E et H. Par contre, il existe des différences par tactique. Les tactiques de recherche d'information, et plus particulièrement demander et surveiller, sont utilisées sur une plus longue période par les hôteses que par les équipiers. Par contre, la tactique de structuration de l'information (activités cognitives) est mobilisée dès le départ par les hôteses alors que les équipiers l'utilisent surtout en période II. La tactique de rationalisation est utilisée principalement en période II par les équipiers alors que les hôteses l'utilisent au cours des 3 périodes. En période III, la gestion de l'apprentissage caractérise les hôteses et la rationalisation, les équipiers.

La petite taille de l'échantillon ne permet pas d'établir une relation significative entre les domaines de socialisation et les périodes, comme le prouve l'acceptation de l'hypothèse d'indépendance entre tactiques et périodes ($\chi^2 = 2,9$; $p > 0,8$). Le nombre total de citations des domaines de socialisation est stable au cours du temps (37 en période I, 41 en période II et 37 en période III) mais indique des différences dans l'apprentissage de ces différents domaines (tableau 5).

Tableau 5

Evolution des résultats de la socialisation

Domaines	Période 1	Période 2	Période 3	Total
Tâches techniques	12	12	7	31
Relation Client	13	13	11	37
Equipe	6	12	11	29
Organisation	6	4	8	18
Total	37	41	37	115

A leurs débuts, les personnes cherchent à atteindre une bonne maîtrise des tâches techniques et des aspects relationnels avec la clientèle. Ces deux domaines de socialisation sont d'ailleurs associés (R de Pearson = .301 ; $p < 0.1$). Ostroff et Kozlowski (1992) montrent que l'acquisition d'information est initialement orientée vers la maîtrise de la tâche et la connaissance de son rôle. En effet, la maîtrise des aspects techniques est significativement associée aux trois tactiques de recherche d'information (tableau 6).

Tableau 6

Coefficient d'association entre "maîtrise des aspects techniques" et "tactiques"

<i>R de Pearson</i>	Apprentissage par la	Surveiller	Demande
	pratique		r
Maîtrise des aspects techniques	.407***	.368**	.497***

*** : $p < 0.01$; ** : $p < 0.05$; * : $p < 0.1$

En période III, la maîtrise des tâches techniques connaît une diminution nette du nombre de citations alors que la maîtrise de la relation-client est toujours une préoccupation importante des répondants. La bonne intégration à l'équipe apparaît comme une nécessité à partir de la période II qui se poursuit en période III. La connaissance de son organisation connaît une baisse d'intérêt en période II.

IV - DISCUSSION

L'évolution des tactiques au cours du temps étant établie, le contenu des entretiens est analysé afin d'améliorer la compréhension du processus de l'entrée dans l'entreprise.

Période I : L'entrée dans l'organisation et la recherche d'information

Au cours du premier mois dans l'organisation, les nouveaux employés sont occupés principalement par la recherche d'information : ils apprennent leur métier en mettant en

pratique, en posant des questions aux personnes plus expérimentées et en surveillant leur environnement (observer, lire, écouter).

Concernant l'apprentissage par la pratique, cette hôtesse explique : « *A force de taper sur la caisse, ça rentre petit à petit. Après, on apprend sur le tas* », (entretien n°2, I). La théorie seule ne permet pas d'atteindre une bonne maîtrise de la machine. Il est nécessaire d'apprendre de ses erreurs : « *J'ai beaucoup appris après la formation. Je ne retiens plus les manipulations au bout d'un certain temps. C'est en faisant les bêtises qu'on sait quoi faire après* », (entretien n°2, I).

Demander est, avec l'apprentissage par la pratique, la tactique de recherche d'information la plus utilisée lors des débuts. Cela permet d'entendre divers avis et expériences : « *Moi, j'ai déjà posé des questions à des gens qui travaillent ici : comment est le travail, quel cas de figure est arrivé, quels problèmes ont été rencontrés, comment ils ont été résolus* », (entretien n°2, I). La demande est favorisée par l'attitude des membres de l'organisation plus expérimentés : « *Si on a un problème, on nous incite à demander. Les autres caissières nous disent qu'on peut leur demander* », (entretien n°2, II). Mais, la possibilité de poser des questions pourrait limiter l'apprentissage par essai et erreur comme l'exprime cette hôtesse : « *Au début, lorsque je n'étais pas sûre, au lieu d'essayer de me débrouiller, je demandais, pour ne pas faire d'erreurs et pour ne pas perdre trop de temps. C'est peut-être dommage parce que ce qu'on me disait, je le savais. C'était un manque de confiance* », (entretien n°12, I).

Quant à la surveillance de l'environnement, elle est favorisée par les outils mis en place par l'organisation. Si une formation est dispensée, les employés peuvent observer une personne expérimentée, écouter leur formatrice et lire un livret d'intégration. Préable à la mise en pratique, l'apprentissage théorique permet de réduire l'anxiété du début.

Les tactiques sont complémentaires. En effet, il semblerait que l'efficacité de la recherche d'information dépende du développement d'activités cognitives. Une fois les informations obtenues, il est nécessaire de les mémoriser et de les structurer : « *Au début, on nous donne beaucoup d'information. Il faut être attentive. Il faut tout retenir et après il faut sélectionner petit à petit.* » Le fait que les hôtesse suivent une formation théorique approfondie à leur arrivée peut expliquer qu'elles aient besoin d'utiliser les activités cognitives plus tôt que les équipiers. Les résultats montrent que la demande est significativement associée aux activités cognitives. Lorsque le nouveau a obtenu l'information demandée, il doit ensuite l'analyser : « *En discutant, on apprend ce qu'il faut faire ou ne pas faire. C'est pas toujours les meilleures méthodes mais ça aide. C'est à moi de juger après* », (entretien n°6, II). L'apprentissage par la pratique (ou par essai et erreur) nécessite également une réflexion active. Les hôtesse font toutes des erreurs à leur début (par exemple, oublier de collecter un chèque). Pour les éviter, elles développent des schémas cognitifs : « *J'ai fait une grave erreur le premier jour, j'ai laissé un client partir sans le faire payer. De nervosité et de stress. Maintenant, je mémorise des séquences. Je me concentre sur le rendu-monnaie... bien enregistrer le visage des clients, faire attention qu'ils repartent en payant. Ce sont des étapes à retenir* », (entretien n°7, I). Ainsi, il faut avoir commis l'erreur (apprentissage par la pratique) avant de développer la tactique cognitive.

Les tactiques de recherche et de structuration de l'information sont mises en œuvre au cours du premier mois dans l'objectif d'atteindre une bonne maîtrise des aspects techniques de la tâche. Bien que les supérieurs insistent sur les aspects d'accueil du client, les employés doivent d'abord apprendre à maîtriser leur caisse : « *J'étais focalisée sur la machine, ne pas faire d'erreur, savoir bien taper. [...] Je focalise sur ce que je suis en train de faire. Le client à la limite je ne suis plus trop avec lui... après ça viendra* », (entretien n°2, I). Si les hôtesse sont conscientes de la nécessité de bien accueillir les clients, leur méconnaissance de la caisse les empêche de s'y consacrer pleinement : « *Je ne peux pas leur parler et rendre la monnaie en même temps. En général, j'attends qu'ils aient fini leur phrase pour leur rendre la*

monnaie. Ou alors, je fais semblant d'écouter mais en réalité, je n'écoute pas », (entretien n°10, I).

Le premier mois dans l'entreprise est donc consacré à la recherche d'information dans l'objectif de maîtriser les aspects techniques du travail.

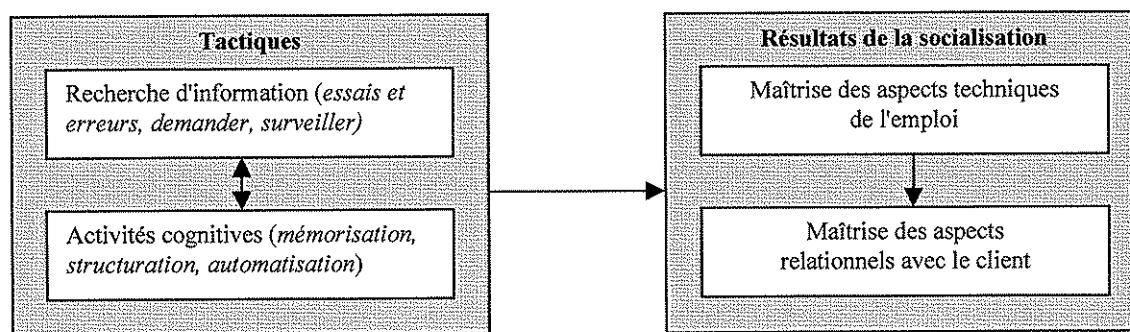
Période II : Poursuite de l'apprentissage et recherche de confort psychologique

Les tactiques de recherche d'information (apprendre par la pratique, surveiller et demander) sont moins utilisées au bout de deux mois dans l'organisation. Cette baisse est plus marquée chez les équipiers. Sans formation initiale, ils ont passé le premier mois à s'informer. C'est seulement au cours du second mois qu'ils structurent l'information en développant des cartes cognitives de l'enchaînement des tâches. Les hôtesses poursuivent la recherche d'information. Pour certaines, il est nécessaire de devenir performantes pour obtenir un CDI¹¹. Pour d'autres, le travail est plus compliqué qu'il n'y paraît au premier abord ; de nombreuses procédures doivent encore être apprises au cours du deuxième mois.

La meilleure maîtrise des aspects techniques permet aux employés de se consacrer davantage à l'accueil des clients : « Avant c'était d'abord la caisse et après les clients. Je ne cherche plus à savoir ce qu'il s'est passé sur la caisse. Il y des codes que je sais par cœur. Je peux plus socialiser avec le client », (entretien n°2, II). Des automatismes sont acquis pour que les tâches techniques ne demandent plus autant de concentration : « J'ai appris à taper à l'aveugle, ça me permet de regarder et de discuter avec le client pendant que je passe les articles », (entretien n°6, II). Ces citations suggèrent un ordre dans l'acquisition des compétences : il faut d'abord maîtriser les tâches techniques pour pouvoir ensuite développer les aspects relationnels avec le client.

Figure 3

Résultats des tactiques de recherche et de structuration de l'information



Les tactiques de recherche et de structuration de l'information permettraient d'atteindre une bonne maîtrise des aspects techniques de la tâche et de façon plus indirecte, des aspects relationnels avec les clients. L'apprentissage par la pratique est incontournable pour maîtriser les aspects relationnels avec les clients. Les activités cognitives sont aussi nécessaires dans le sens où la mémorisation d'un script de service permet une formalisation mentale du déroulement de la rencontre avec le client.

¹¹ Contrat à Durée Indéterminée.

L'évolution de l'utilisation des tactiques individuelles d'intégration montre que les nouvelles recrues ont franchi une étape. Lors de la période II, elles sont moins préoccupées par la recherche et la mémorisation de l'information et se consacrent à des activités qui permettent d'assurer un confort psychologique : donner du sens à sa situation et en développer une vision positive (rationaliser), assurer un soutien social au sein de l'organisation en établissant de bonnes relations, et gérer sa progression de façon autonome.

Si pour les répondants, une certaine satisfaction est exprimée au bout d'un mois, il leur est toutefois nécessaire de trouver un sens à leur nouvelle situation. En effet, ils semblent être davantage satisfaits par le fait même de travailler plutôt que par le poste qu'ils occupent. Ils regardent en arrière et constatent qu'ils n'ont plus besoin de chercher du travail : « *Je suis vraiment contente de travailler. Je voyais la pile de CV sur mon bureau, je me disais, c'est bien, je n'ai plus à les envoyer* », (entretien n°4, II). Ils observent aussi les groupes de nouveaux qui, comme eux un mois auparavant, connaissent l'anxiété des débuts. Ils sont heureux d'avoir passé ce cap et commencent à mettre en perspective leur expérience. Ils pensent à leur avenir : souhaitent-ils continuer dans cet emploi ? Comment concilier travail et vie personnelle ? Ils ne sont pas toujours très enthousiastes à l'idée de poursuivre en tant qu'hôtesse de caisse ou équipiers mais certains développent des visions positives. Encore ancrés dans le passé, ils constatent une progression par rapport à leur situation de chercheur d'emploi et trouvent des avantages à leur nouvelle situation : « *Je m'étais toujours dit que je ne travaillerais jamais au "Mac Do" et que si j'en étais arrivée là, c'est que j'étais vraiment dans la misère... et j'y suis... je me suis remise en question. Je n'ai trouvé que ça. Maintenant je peux payer mon loyer...* », (entretien n°8, II). Le coefficient d'association négatif (tableau 3) suggère que ceux qui s'adaptent à leur nouvel emploi par la tactique psychologique de rationalisation n'utilisent pas la tactique comportementale « établir des relations ».

Pour les plus sociables, les premières tactiques de recherche d'information évoluent peu à peu pour atteindre le nouvel objectif de confort psychologique dans l'entreprise. L'utilisation de la demande diminue au cours du temps, au profit du développement de relations amicales. Une demande d'information se transforme en une conversation sympathique dont l'objectif n'est plus d'obtenir de l'information mais de s'insérer au sein du groupe, d'établir des relations privilégiées et de se sentir à l'aise dans le contexte social. Pour certaines personnes, il est essentiel de développer des relations amicales au travail : « *Quand je mange, je vais vers les autres. La copine qui est arrivée en même temps que moi, elle rentre chez elle pour manger, ce n'est pas comme ça qu'elle connaîtra du monde. Ce n'est pas en caisse qu'on devient copine avec les autres hôtesse. C'est pour un confort quand on est au travail. Il vaut mieux qu'il y ait une ambiance sympa dans le travail. Sinon, on ne se lève plus le matin! Moi, j'en ai besoin, je ne suis pas sauvage* », (entretien n°2, II).

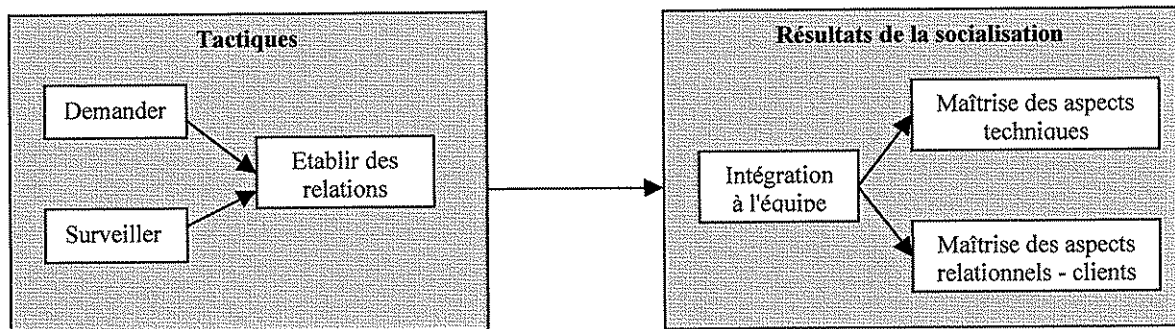
Ainsi, les personnes qui ont adopté un comportement pro-social dès le départ en constatent les avantages en terme d'accès à l'information. Demander et établir des relations sont en interaction, la première précédant le développement de relations privilégiées. Ensuite, les bonnes relations renforcent l'usage de la demande. L'utilisation conjointe de ces deux tactiques permet une bonne intégration au sein de l'équipe. De même que la demande, la surveillance a tendance à se transformer en tactique relationnelle. Par exemple, la surveillance en salle de pause se transforme petit à petit en comportements plus actifs. Les nouvelles hôtesse connaissent quelques collègues et participent à la conversation plutôt que d'observer ou d'écouter.

Le comportement "pro-social" des nouveaux employés est renforcé par les retours positifs obtenus notamment en matière de maîtrise des aspects techniques et des aspects relationnels avec la clientèle. En développant des contacts privilégiés avec les hôtesse plus anciennes, les nouvelles apprennent des "astuces" qui facilitent leur tâche : « *Les autres hôtesse me donnent des petits tuyaux sur comment ensacher, comment passer les produits plus vite* », (entretien n°2, II) ou encore : « *C'est par rapport au client. Quand ils mettent du temps pour payer, on peut verrouiller la caisse et le temps n'est pas décompté pour notre ratio. Ça, je ne le savais*

pas, on me l'a dit il n'y a pas longtemps. Je n'ai pas tous les mécanismes encore », (entretien n°4, II). Un cercle vertueux se développe pour les personnes qui se sont investies pour connaître les autres membres de l'organisation dès leur arrivée. Pour les autres, un cercle vicieux d'exclusion risque de se mettre en place.

Figure 4

**Résultats des tactiques de recherche d'information
et des tactiques relationnelles**



Enfin, la gestion de son apprentissage se met en place uniquement dans l'échantillon des hôtesses de caisse. Les pratiques organisationnelles de la société de grande distribution permettent aux employées de gérer leur apprentissage. Elles ont reçu de nombreuses informations lors de la première semaine de formation. Les hôtesses ont été sensibilisées à la gestion de leur propre progression : la formatrice leur a fourni des références et suggéré des objectifs à atteindre. De plus, le système informatique des caisses permet un relevé hebdomadaire des performances de chacune. Toutes les semaines, sont affichés les ratios individuels suivants : nombre de clients par heure, nombre d'articles par minute, chiffre d'affaires par heure. Les hôtesses se comparent les unes aux autres et cherchent à s'améliorer. La gestion de son apprentissage est associée à la volonté de s'améliorer alors que les personnes qui rationalisent cherchent à se convaincre du bien-fondé de leur nouvelle situation. Ces dernières ne semblent pas avoir le souci de s'améliorer, ce qui pourrait expliquer l'association négative entre ces deux tactiques.

Période III : Autonomie et confrontation à la réalité quotidienne

En période III, les employés sont plus autonomes. En étant proactifs, ils ont obtenu des résultats. Déjà, ils se disent bien intégrés à l'équipe de travail (11 citations en période III) et poursuivent leurs efforts pour établir de bonnes relations avec leurs collègues. Cette hôtesse explique qu'il faut entretenir les relations tous les jours : « *Il faut continuer à faire des efforts pour connaître les gens. C'est un peu tout le temps. Comme il y a beaucoup de monde, il faut toujours essayer de connaître de nouvelles personnes* », (entretien n°10, III). Ces résultats confirment l'importance du développement de bonnes relations sociales dès l'entrée dans l'organisation (Liden, Wayne, Stilwell, 1993).

Ensuite, l'apprentissage des aspects techniques ne demande plus d'effort : un mécanisme d'automatisation des tâches répétitives permet de libérer l'attention. De même, une partie des aspects relationnels avec la clientèle peut être automatisée. La gestion de la rencontre avec le client est organisée selon un schéma directeur (script de service). Les équipiers et les hôtesses

ont appris des phrases-type pour accueillir les clients. Les demandes inhabituelles sont aussi intégrées dans ce schéma du service. Par exemple, la demande d'un service particulier (un hamburger sans mayonnaise, un produit défaillant à remplacer) fait l'objet d'une procédure : *« Le temps en caisse c'est long. Mais à la fin, ça devient un rythme, on s'habitue, c'est comme le travail à la chaîne »*, (entretien n°10, III). Toutefois, pour éviter la lassitude des rencontres incessantes, il est nécessaire de varier : *« C'est vrai aussi que je dis souvent la même chose. Il faudrait que je change de temps en temps pour ne pas me lasser. Bon, quand c'est le samedi, on dit "bon week-end", ça change un peu »*, (entretien n°10, III). Une certaine créativité est nécessaire de la part du personnel. Il doit savoir adapter sa façon de s'exprimer et agir avec diplomatie pour éviter les conflits avec la clientèle.

Une partie des répondants abandonnent la rationalisation au cours du troisième mois. Or, c'est à cette période qu'ils ont fait part de leurs motifs d'insatisfaction. Ils concernent la fatigue physique et émotionnelle et le côté répétitif du travail : *« Je ne pensais pas qu'il y avait autant de fatigue et de pression de la part du client. C'est très nerveux. Je rentre le soir, je suis à plat »*, (entretien n°2, III). L'enthousiasme qui a suivi la formation initiale, vantant les avantages de l'emploi, est passé. Les employés découvrent "la réalité quotidienne" : *« Ils mettent un peu le stress pour speeder. Mais c'est vrai qu'on se le met un peu toute seule, quand on voit qu'on est payée en fonction de notre rendement... Ça je l'ai appris il n'y a pas très longtemps. Je vais essayer d'accélérer un peu. Les clients se sentent éjectés. On n'a pas fini l'un que déjà on commence l'autre. C'est la sale entreprise qui est en train de s'américaniser. On est de plus en plus des robots avec ce système! »*, (entretien n°5, II). Les hôtesse se sentent comme Sisyphe qui recommence sans cesse. Elles voient la file d'attente qui ne désemplit jamais. Elles se dépêchent pour la réduire, mais les clients affluent incessamment *« Ce qui est très dur, c'est quand on lève la tête et qu'on voit qu'il y a autant de monde que 10 minutes avant »*, (entretien n°2, III). En période III, les nouvelles recrues connaissent mieux leur organisation. Elles ont recueilli des informations sur les procédures de rémunération, les primes, les congés, mais aussi sur la culture et les valeurs. La restauration rapide et la grande distribution sont des secteurs où la concurrence est forte et l'impératif de rentabilité pèse lourdement sur les salariés. De nombreux répondants font part de leur déception en période III : salaire peu élevé, évolution de carrière quasi inexistante, faible valorisation sociale.

V - IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Gérer l'intégration des salariés est essentiel pour améliorer la qualité de l'apprentissage et limiter le temps d'adaptation des nouvelles recrues qui, bien que difficilement mesurable, représente un coût. De plus, dans les services étudiés, l'intégration des personnes travaillant au contact des clients est stratégique car elle est directement liée au problème du *turnover* d'une part, et d'autre part, car elle affecte la qualité du service.

Premièrement, cette recherche révèle l'importance de l'information dans les premiers mois dans l'entreprise. A leurs débuts, les employés sont préoccupés par la maîtrise des tâches techniques et des aspects relationnels avec les clients. Une formation initiale adaptée avec un livret d'intégration donne un accès direct à l'information. La baisse de l'utilisation des tactiques en période III montre que pour un apprentissage approfondi, les nouvelles recrues ont besoin d'un suivi dans le temps. Les systèmes de parrainage permettent aux nouveaux de se sentir épaulés durant toute leur phase d'intégration. Des entretiens d'évaluation réguliers avec un supérieur hiérarchique peuvent être utilisés pour définir des domaines d'amélioration et inciter le nouveau à poursuivre son apprentissage.

Ensuite, les répondants considèrent que connaître son organisation est un domaine moins important que les trois autres. Au bout de trois mois, on constate même un rejet des valeurs organisationnelles. Pour favoriser les sentiments d'appartenance et de fidélité envers l'organisation, les responsables devraient parler régulièrement de l'entreprise aux nouvelles recrues. Cela comprend la culture de l'entreprise (la fondation, les sagas, les valeurs), les contraintes concurrentielles ainsi que les projets pour l'avenir. Le rôle des salariés dans la réussite de l'entreprise doit être mis en avant pour favoriser d'adhésion. Dans les secteurs concernés, l'intégration peut être améliorée notamment par une vraie volonté de former les salariés. Néanmoins, certaines lacunes managériales comme les conditions de travail, les possibilités d'évolution au sein de la société et la rémunération, demeurent parmi les raisons principalement évoquées lors des démissions.

Enfin, l'intégration des salariés peut influencer la qualité du service. La maîtrise des tâches techniques nécessite un apprentissage par la pratique, c'est à dire par essai et erreur. Cela signifie que des erreurs sont inmanquablement commises face aux clients. Ces derniers pardonnent souvent au nouvel employé qui s'excuse de sa lenteur. Mais si un problème grave doit être réglé (facturation erronée, produit défaillant) le client est alors fort mécontent d'être livré à une personne inexpérimentée. Si l'apprentissage par la pratique est incontournable, il est alors nécessaire de mettre les nouveaux à des postes où les erreurs n'auront pas d'incidences sur la qualité du service (caisses à l'écart ou caisses indiquant "employés en formation"). Un bon service ne devrait pas laisser supporter au client le coût de la formation de nouveaux salariés. Pourquoi ne pas offrir une compensation au client qui accepte de subir l'inexpérience du nouveau salarié ?

Limites

Les contraintes du terrain ont imposé des méthodes de recueil différentes dans la grande distribution et dans la restauration rapide. La société de grande distribution a accepté de rémunérer le temps des hôtesse passé en entretien. Les équipiers ont répondu durant leurs pauses ce qui peut expliquer que le nombre de citations de tactiques par entretien soit plus faible pour les équipiers. Par ailleurs, cette recherche longitudinale possède les limites des études qualitatives. La taille de l'échantillon est réduite et ne permet pas de mettre en évidence des relations significatives entre les sept tactiques et les quatre résultats de la socialisation. Malgré les efforts pour limiter la subjectivité (consultation d'experts, double codage), les interprétations des chercheurs sont présentes à chaque étape de la recherche.

CONCLUSION

Les premiers temps dans l'entreprise sont consacrés à la recherche d'information lors d'apprentissages par la pratique, de surveillance de son environnement et de demandes adressées à des collègues expérimentés. La mémorisation et la structuration des informations par des activités cognitives sont essentielles pour un bon apprentissage des tâches techniques. Dans un second temps, les nouveaux salariés se soucient de leur intégration au sein de l'équipe de travail. Les premières tactiques de recherche d'information se transforment alors en tactiques relationnelles.

Les résultats de socialisation ne sont pas atteints au même rythme. La maîtrise des tâches techniques est un préalable à l'apprentissage de la relation-client. Mais une fois les tâches techniques maîtrisées, les nouveaux employés ne s'en soucient plus. La maîtrise de la relation avec la clientèle demande des efforts soutenus pendant toute la durée de l'intégration et peut-

être même tout au long de la carrière. De même, l'intégration à son équipe de travail est importante à toutes les étapes de la socialisation. Ainsi, les aspects relationnels de l'emploi, qu'ils soient avec la clientèle ou avec les collègues, demandent un investissement permanent de la part des individus qui veulent réussir leur intégration.

L'accès à l'information est un aspect central de l'intégration des nouveaux salariés. Afin d'éviter les comportements de retrait voire de rejet de l'organisation, il est essentiel que les nouveaux puissent obtenir aisément les informations dont ils ont besoin par des sources non-interpersonnelles (livrets, documents) mais surtout par des sources interpersonnelles (collègues, supérieurs hiérarchiques).

BIBLIOGRAPHIE

ASHFORD Susan J. et CUMMINGS, L. L., "Feedback as an individual resource : Personal strategies of creating information", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983 Vol.32, 370-398.

ASHFORTH B.E. et SAKS A.M., "Socialization Tactics : Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, No.1, 149-178.

ASHFORTH, Blake E., SAKS, Alan, M., et LEE, Raymond, T., "On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics", *International Journal of Selection and Assessment*, October 1997, Vol.5, N°4, 200-214.

BARDIN, Laurence, "L'analyse de contenu", *Presses Universitaires de France*, Paris, 1986.

BAUER, Tayla N., Elizabeth W. MORRISON et Ronda R. CALLISTER, "Organizational Socialization: A review and directions for future research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1998, Vol.16, 149-214.

BOWLES, Samuel et GINTIS, Herbert, "The invisible fist : have capitalism and democracy reached a parting of the ways?", *The American Economic Review*, May 1978, Vol.68, Iss.2, p. 358.

BRIM O.G., Jr., "Socialization through the life cycle". In O.G. Brim, Jr. et S. Wheeler, (Eds.) *Socialization after childhood: Two essays*. (pp.1-49), 1966, New York: Wiley.

BUSH, Diane Mitsch et SIMMONS, Roberta G., "Socialization processes over the life course". In *Social Psychology*, Rosenberg and Turner, 1990, 133-1640.

CAMPION M.A. et M.M. MITCHELL, "Management turnover : Experiential differences between former and current managers", *Personnel Psychology*, 1983, vol.39, 57-69.

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.

EIGLIER, Pierre et Eric LANGEARD, "Une Approche Nouvelle du Marketing des Services", *Revue Française de Gestion*, Novembre 1975.

FISHER, C.D., "Organizational Socialization : An Integrative Review", *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, 1986, 101-145.

FELDMAN, Daniel C., "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, September 1976, Vol.21, 433-452.

GADREY, Jean, « Les systèmes d'emploi tertiaire : de la segmentation flexible aux approches typologiques », dans *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce*, L'Harmattan, 1991.

GOFFMAN, Erving, *Asylums : Essays on the social situation of mental patients and other inmates*, Anchor Books, 1961, Doubleday (NY), 1990.

GRAVITZ, M., *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*, Dalloz, 1993.

- JABLIN, Frederic M., *Assimilating new members into organisations*. In RM. Bostrom (Ed.) Communication Yearbook, 1984, Vol.8: 594-626. Beverly Hills, CA: Sage.
- JONES, Gareth R., "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, 1986, Vol.29, No.2, 262-279.
- LACAZE Delphine, ROGER, Alain, (a), "La socialisation organisationnelle : Prise en compte des tactiques individuelles d'intégration", *Proceedings of the ASAC-IFSAM conference*, Montréal, Canada, Juillet 2000.
- LACAZE Delphine, ROGER, Alain, (b), "Les dimensions de socialisation organisationnelle", *11^e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Août 2000.
- LIDEN, R.C., WAYNE, S. J. et STILWELL, D., "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol.78, No.4, 662-674.
- LOUIS, M.R., "Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings", *Administrative Science Quarterly*, June 1980, Vol.25, 226-251.
- MAJOR D.A., KOZLOWSKI S.W.J., CHAO G.T. et GARDNER P.D., "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors", *Journal of Applied Psychology*, 1995, Vol.80, No.3, 418-431.
- MILES, M. et HUBERMAN, M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck-Wesmael, 1991.
- MILLER, V. D. et JABLIN, 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*, 1993a, Vol.78, No.2, 173-183.
- MORRISON, E.W., "Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes", *Academy of Management Journal*, 1993b, Vol.36, 557-589.
- MORRISON, Elisabeth, W., "Information usefulness and acquisition during organizational encounter", *Management Communication Quarterly*, November 1995, Vol.9, No.2, 131-155.
- NELSON, Debra, "Organizational socialization : A stress perspective", *Journal of Occupational Behavior*, 1987, Vol.8, 311-324.
- NICHOLSON, Nigel, « A theory of work role transitions » , *Administrative Science Quarterly*, 1984, Vol.29, 172-191.
- 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.
- SAKS A.M. et ASHFORTH B.E., "Socialization tactics and newcomer information acquisition", *International Journal of Selection and Assessment*, January 1996, Vol.5, No.1, 48-61.
- SCHLESINGER L.A. et HESKETT J.L., "Breaking The Cycle of Failure In Services", *Sloan Management Review*, Spring 1991.
- SLANCIK G. R. et PFEFFER, J., "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, 1978, Vol.23, 224-253.
- SCHEIN, Edgar H., "Organizational Socialization and The Profession of Management", *Industrial Management Review*, Winter 1968, 9, 1-16.
- TAORMINA, R.J., "Organizational Socialization: a multi-domain, continuous process model", *International Journal Of Selection and Assessment*, Vol.5, No.1, January 1997, 29-47.
- VAN MAANEN, J., SCHEIN, E.H., "Toward A Theory of Organizational Socialization", *Research In Organizational Behavior*, 1979, Vol.1, 209-264.
- WANOUS, John, P., "Organization entry : From naïve expectations to realistic beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 1976, Vol. 61, 22-29.

WANOUS, John, P., "Organization entry : Newcomers moving from outside to inside", *Psychology Bulletin*, 1977, N° 84, 601-618.