

Étude du processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier

Study of the organizational socialization process of new recruits in the hotel sector

Chaimae EL BAKKOURI, (Doctorante)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),
Université Hassan 1^{er} Settat, Maroc

Jaouad ZERRAD, (Enseignant-chercheur)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),
Université Hassan 1^{er} Settat, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) – Settat Km 3 Rte de Casablanca, Settat BP 658 Maroc (Settat) Code postal : 30050 Tél: 0523 - 723577 cfc@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BAKKOURI, C., & ZERRAD, J. (2023). Étude du processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 329-348. https://doi.org/10.5281/zenodo.8023707
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 01, 2023

Accepted: June 09, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-2 (2023)

Étude du processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier

Résumé :

Dans un contexte de pénurie de certains profils et qualification, les entreprises sont confrontées au défi d'intégration et de rétention des nouvelles recrues, et se doivent d'imaginer puis de mettre en place de nouvelles solutions en matière de socialisation organisationnelle.

Les établissements hôteliers - au Maroc - n'échappent pas à cet impératif économique qui vient questionner la place du management d'équipe, du management des organisations et du leadership des supérieurs. Ce constat est plus marquant dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech qui fait face à une clientèle assez exigeante par rapport à la qualité de service et à la qualité des profils. Les profils de cadres sont de plus en plus demandés, bien qu'ils soient rares à la base, en plus la crise du Covid'19 a poussé un grand nombre d'entre eux à quitter le secteur hôtelier. Pour y remédier, les établissements hôteliers sont tenus de mettre en place des stratégies de socialisation organisationnelle pour mieux les fidéliser et mieux les garder.

L'objectif de cet article est d'étudier le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. L'enquête terrain a couvert un échantillon de 17 nouvelles recrues de différents hôtels de la ville de Marrakech pour retracer leur parcours d'intégration, et expliquer avec suffisamment de détails comment les pratiques de socialisation organisationnelle contribuent à la réussite de l'intégration.

La méthode utilisée pour la collecte des données est l'entretien semi-directif, les entretiens ont été retranscrits intégralement. Les données ont été analysées à travers l'analyse thématique du contenu assistée par le logiciel NVivo.

Cette enquête présente la particularité de cerner les stratégies de socialisation organisationnelle dans les établissements hôteliers, le déroulement du processus de socialisation organisationnelle, et les facteurs qui l'influencent.

Mots-clés : Intégration - établissements hôteliers - Maroc - Marrakech – socialisation organisationnelle.

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

In a context of shortage of certain profiles or qualifications, companies are faced with the challenge of integrating and retaining new recruits, and must imagine and implement new solutions in terms of organizational socialization.

Hotel establishments - in Morocco - do not escape this economic imperative which questions the place of team management, management of organizations and leadership of superiors. This observation is more striking in the luxury hotel industry in Marrakech, which faces a fairly demanding clientele in relation to the quality of service and the quality of the profiles. Executive profiles are increasingly in demand, although they are rare at the base, in addition to the Covid'19 crisis has pushed many of them to leave the hotel sector. To do this, hotel establishments are required to implement organizational socialization strategies to better retain and keep them.

The objective of this article is to study the process of organizational socialization of new recruits. The field survey covered a sample of 17 new recruits from different hotels in the city of Marrakech to trace their integration journey, and explain in sufficient detail how organizational socialization practices contribute to successful integration.

The method used for data collection is the semi-structured interview, the interviews have been transcribed in full. The data was analyzed through thematic content analysis assisted by the NVivo software.

This survey has the particularity of identifying organizational socialization strategies in hotel establishments, the course of the organizational socialization process, and the factors that influence it.

Keywords: Integration - Hotel establishment - Morocco - Marrakech - organizational socialization.

JEL Classification: M12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

L'intégration se définit par : « L'action *managériale* qui consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée. » (Lacaze et Perrot, 2010, p.2).

Comme complément à cette définition, une bonne intégration se caractérise par de nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc., et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté, de rôles, etc.

De l'accueil et à l'intégration

Une fois la décision de recruter un candidat est prise, l'entreprise doit s'assurer de l'accueillir et de l'intégrer dans de meilleures conditions. « Surtout que la réussite de l'intégration dépend de la qualité de l'accueil et du suivi de l'intégration » (Peretti, 2017).

L'intégration des nouveaux arrivants est confiée à un tuteur avec l'appui ponctuel d'un parrain. Le tuteur est responsable du suivi et du conseil de chaque nouveau venu au cours de sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que le nouveau dispose de toutes les informations lui permettant d'accomplir son travail et de s'habituer à son nouvel environnement. Il aide le nouveau à faire face aux problèmes pratiques ou psychologiques auxquels il peut être confronté. Il présente le nouveau aux supérieurs hiérarchiques. Il l'accompagne de faire la visite de l'entreprise. Il lui fournit le matériel de travail et le met en relation avec toute personne pouvant l'aider dans son adaptation. Il est prêt à apporter toute aide ou conseil au nouveau en cas de besoin. Quelques jours avant l'embauche, la hiérarchie du nouvel arrivant désigne le tuteur potentiel tout en identifiant le parcours d'intégration à suivre. Les responsables RH se mettent d'accord avec le tuteur et lui expriment leur prédisposition à l'aider dans sa mission de tutorat. Bien que choisi par la hiérarchie, le tuteur mène ses actions pour apprécier la situation, définir les besoins de son filleul, et la nature de l'échange qu'il souhaite avoir.

Le tuteur est responsable de la bonne intégration du nouveau. Dans le secteur de la restauration, où le roulement du personnel est assez rapide et où les départs sont nombreux en période d'essai, les superviseurs sont formés pour remplir un double rôle :

- Faciliter l'intégration de la nouvelle recrue ;
- Lui apprendre le métier ou les spécificités de la maison.

La phase d'intégration est supposée être plus longue et ne doit pas se limiter à la simple période d'accueil . Dans les entreprises à fort turn-over, nous constatons que : « Le départ des nouveaux embauchés (très nombreux pendant la période d'essai), se poursuit pendant plusieurs mois, parfois une année. Pour dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période permettant l'apprentissage du travail, la connaissance de l'équipe, et l'initiation aux valeurs de l'entreprise » (Peretti, 2017).

Les entreprises face au défi de l'intégration

En GRH la socialisation organisationnelle est un levier de fidélisation des nouvelles recrues. Surtout que l'engagement des employés préoccupe de plus en plus les entreprises, et les professionnels RH, notamment dans le contexte actuel qui est marqué par la concurrence, la pénurie de certaines qualifications de point, le changement des attentes des collaborateurs (Jebari, 2020). En plus de la venue des jeunes sur le marché de travail, qui présentent un rapport au travail différent de celui des seniors.

Ce qui pousse les organisations à développer des stratégies de socialisation, pour renforcer la cohésion des groupes de travail, renforcer la culture de l'entreprise, améliorer la performance des employés, et favoriser leur rétention.

Pour la majorité des entreprises, la socialisation organisationnelle se résume à des pratiques simples consistant à distribuer des « livrets d'accueil », et à organiser une journée d'intégration pour faire découvrir l'entreprise aux recrues. Alors que de telles pratiques ne facilitent que l'accueil et non pas l'intégration, et ne permettent pas d'agir sur l'efficacité professionnelle et le maintien des recrues au sein de l'organisation.

En effet, pour une bonne socialisation des nouvelles recrues, les managers doivent socialiser sur la base de pratiques claires et précises, en accord avec la stratégie de l'entreprise, son système de valeurs, et ses objectifs. Il est à préciser que les spécificités des recrues sont à prendre en considération. Ce qui revient à dire que la forme et le fond des pratiques de socialisation varient d'une entreprise à une autre.

Les établissements hôteliers de luxe - au Maroc - font face à une clientèle assez exigeante par rapport à la qualité de service et à la qualité des profils. Les profils de cadres sont de plus en plus demandés, bien qu'ils soient rares à la base, en plus la crise du Covid'19 a poussé un grand nombre d'entre eux à quitter le secteur hôtelier. Pour y remédier, les établissements hôteliers sont tenus de mettre en place des stratégies de socialisation organisationnelle pour mieux les fidéliser et mieux les garder. Il est à noter que l'hôtellerie de luxe couvre les palaces, les hôtels & resorts, les hôtels classés.

Dans ce qui suit, serait présenté le cadre théorico-conceptuel, les choix méthodologiques, les résultats et discussion, et la conclusion.

2. Cadre théorico-conceptuel

2.1 Définition du concept de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle comme concept trouve ses origines en psychologie du travail et des organisations : « Elle s'intéresse à la façon dont un travailleur devient un membre performant de son organisation. Elle est étudiée de plusieurs points de vue : ce que met en place l'organisation et ce que fait le sujet lui-même pour se socialiser » (Sauvezon, 2016).

La socialisation organisationnelle est définie comme : « Les processus par lesquels un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Van Maanen et Schein, 1979).

Il est à noter que la socialisation organisationnelle offre un cadre de compréhension des salariés en situation de transition professionnelle (exemple : l'arrivée dans une nouvelle entreprise, changement de statut), comment ils se situent face aux tâches, aux règles, aux autres salariés, aux valeurs organisationnelles.

D'après Louche (2022, p.55), la socialisation organisationnelle (organizational socialization, onboarding) est : « Un sujet qui préoccupe aussi bien les chercheurs que les professionnels RH étant donné les coûts afférents à l'intégration de nouveaux membres (recrutement, sélection, formation) et les conséquences non négligeables de la socialisation sur l'ajustement des employés (efficacité professionnelle et maintien au sein de l'organisation) ».

2.2 Les fondements de la théorie de la socialisation organisationnelle

Les recherches menées dans ce domaine tentent de couvrir, selon Louche (2022, p.100) :

- « Le contenu de la socialisation ;
- Les types de dispositifs adoptés par les organisations pour intégrer les personnes ;
- Les processus d'apprentissage organisationnel par lesquels le salarié peut interagir de façon efficace avec son milieu de travail ;
- Les conséquences attendues de la socialisation (satisfaction au travail, engagement, performance) ».

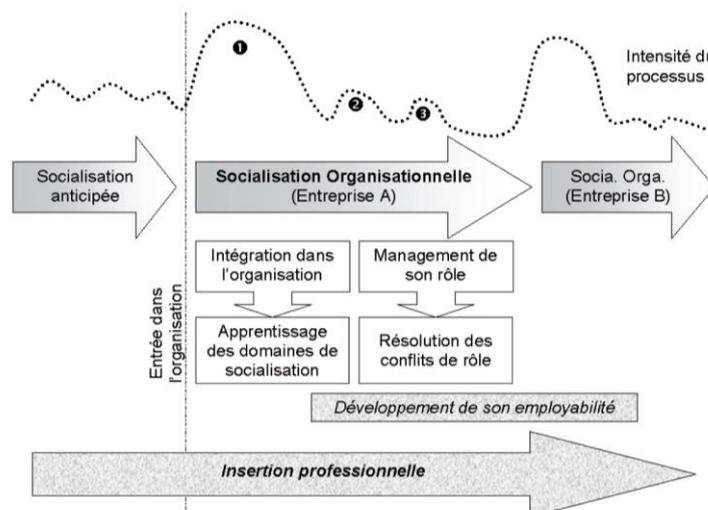
2.2.1 Les étapes du processus de socialisation organisationnelle

La majorité des auteurs s'accordent à dire que la socialisation organisationnelle s'étale sur 3 étapes :

- « *La socialisation anticipée* » commence avant l'entrée de la recrue dans l'organisation. Les valeurs professionnelles de l'individu sont en effet influencées par sa formation, par la communication de l'entreprise et par le processus de recrutement.
- « *L'intégration* » correspond au stade de l'adaptation (Feldman, 1976), de « *l'introduction* » et de « *la rencontre* » (Feldman, 1981 ; Van Maanen, 1975). À ce stade, les nouveaux saisissent la réalité de l'organisation et s'efforcent d'en être des membres actifs et efficaces. Pour cela, ils doivent découvrir les valeurs et les comportements, qui sont appropriés, pour qu'ils puissent comprendre et donner un sens à ce qui se passe autour d'eux. L'intégration se caractérise par quatre activités principales (Feldman, 1976), qui correspondent aux contenus de la socialisation organisationnelle (voir, la section 2.2.3).
- « *Le management du rôle* » (Feldman, 1976) est la dernière étape du processus, elle correspond aux stades de « *changement et acquisition* » (Feldman, 1981) et de la « *métamorphose* » (Van Maanen, 1975). C'est l'étape durant laquelle, le nouveau cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés de son emploi. Deux types de conflits surviennent, les conflits vie professionnelle / vie privée, et les contraintes au niveau des horaires, qui peuvent affecter la qualité de la vie familiale. D'autres conflits peuvent naître entre le groupe d'appartenance et les autres groupes. Les problèmes à résoudre concernent l'étendue des tâches et des responsabilités. Les personnes en transition sont censées élaborer et négocier des règles pour faciliter la résolution des conflits de rôle.

Selon Feldman (1976), la socialisation est complète lorsque la personne franchit les trois phases du processus.

Figure 1 : Les étapes de la socialisation organisationnelle



1. CE : Changement d'organisation. 2 : Changement de poste. 3 : Modification majeure dans l'organisation.

Source : Lacaze (2007), « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle* ».

2.2.2 Les stratégies de socialisation organisationnelle

Les organisations peuvent mettre en œuvre des procédures susceptibles de favoriser l'intégration des nouveaux. Van Maanen et Schein (1979) ont proposé une classification de ces tactiques en prenant en compte six dimensions (exemple : leur caractère individuel ou collectif, formel ou informel, le caractère programmé ou non des étapes...).

Delobbe et Vandenberghe (2002), dans leur étude, ont analysé le rôle des systèmes de formation interne dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. L'enquête a été menée auprès de quatre grandes banques belges et a couvert 201 nouveaux entrants. Quatre dispositifs différents ont été testés :

- Des cours conçus pour fournir des connaissances et des compétences utiles pour remplir des rôles organisationnels ;
- Tutorat dans lequel les personnes embauchées sont suivies et soutenues par d'anciens employés ;
- Autoformation caractérisée par l'acquisition de connaissances à partir de documents fournis par l'entreprise (écrits, électroniques) ;
- Les stages permettant de donner aux nouveaux arrivants la possibilité de travailler dans divers départements pendant de courtes périodes.

Sur la base de leur analyse, Delobbe et Vandenberghe (2002) soutiennent que les processus de socialisation sont facilités dans les situations et les dispositifs à forte composante sociale (caractérisés par des interactions de groupe ou interpersonnelles), et intervenant dans les situations de travail et pas en dehors. Dans ces conditions, le stage constituerait le dispositif de formation le plus performant. Viennent ensuite, par ordre décroissant, les cours, le tutorat et enfin l'autoformation.

Il est aussi à noter que les stratégies de socialisation organisationnelle peuvent être institutionnalisées (formalisées dans le cadre de programme ou parcours, dont bénéficie chaque nouvelle recrue pour l'aider à s'intégrer) ou bien individualisées (non formalisées conçues pour qu'elles s'adaptent à la recrue, au poste, ...). Les stratégies dites institutionnalisées favorisent chez les recrues le conformisme aux règles alors que les stratégies individualisées favorisent chez eux l'esprit d'innovation (Lacaze, 2001). C'est à l'entreprise que revient le choix de la stratégie de socialisation qui s'adapte le mieux à ses spécificités, et de ses priorités en matière d'intégration.

2.2.3 Les contenus de la socialisation organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont contribué à l'élaboration de modèles des domaines de la socialisation dans lesquels l'apprentissage se produit précisément au stade de l'intégration.

Les domaines de socialisation organisationnelle selon Fisher (1986) correspondent à ce qui est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation, ils représentent le contenu de l'apprentissage préalable à l'action dans une organisation, surtout pour les nouvelles recrues.

Les modèles des domaines de la socialisation diffèrent quant à leur contenu et leur nombre de dimensions. Les modèles testés empiriquement comportent entre trois et six dimensions (Chao et al., 1994 ; Taormina, 1994, 1997, 2004 ; Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Haueter, Macan et Winter, 2003). Une synthèse de ces différents modèles est présentée dans Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac (2005). Il est admis que la socialisation consiste en un apprentissage à quatre niveaux :

- 1) Au niveau organisationnel : Les nouveaux arrivants doivent connaître les règles de l'organisation, les relations hiérarchiques et le système de récompense.
- 2) Au niveau collectif : Les nouveaux arrivants doivent apprendre à connaître leurs collègues, s'intégrer dans des groupes de travail, comprendre les raisons des actions des autres et agir de manière appropriée (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989).
- 3) Au niveau du travail : Même si les nouveaux employés sont déjà formés pour le poste, ils doivent encore apprendre les procédures, les règles et la terminologie spécifiques au poste. Ils doivent former leurs propres schémas, leurs propres cartes cognitives, pour être efficaces.
- 4) Au niveau individuel : Entrer dans une nouvelle situation de travail implique de développer une identité personnelle. Les nouvelles recrues peuvent se retrouver avec de

nouvelles attentes et de nouveaux objectifs. Cela nécessite de changer son identité (Louis, 1980).

Les domaines de socialisation organisationnelle sont importants aussi bien pour la nouvelle recrue, que pour l'entreprise, puisqu'ils offrent un cadre pour bien orienter les efforts d'intégration.

3. Choix méthodologiques

Le présent article explore le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier dans l'objectif de définir les principales étapes du processus, les différentes stratégies de socialisation qui sont appliquées, et les facteurs qui contribuent à la réussite du processus.

Cette recherche s'inscrit dans la catégorie de la recherche qualitative, une catégorie qui présente la spécificité de partir d'une problématique managériale, qui dans notre cas est la difficulté d'intégration et de fidélisation des nouvelles recrues (cadres) dans les établissements hôteliers, au Maroc.

Notre choix a été orienté vers les nouvelles recrues du secteur hôtelier. L'échantillon est constitué de 17 jeunes cadres de divers hôtels sur la ville de Marrakech. Les principes de la diversité et de l'hétérogénéité ont été pris en considération afin que l'échantillon soit représentatif. De ce fait, les critères de l'échantillon sont : l'âge, la situation maritale, la position hiérarchique, la fonction occupée, la formation et l'expérience professionnelle.

La collecte des données qualitatives a été faite sur la base des entretiens semi-directifs en se faisant aider par un guide d'entretien. Ces entretiens une fois enregistrés ont été retranscrits mot par mot et codés sur la base d'une grille de codage. Les données ont été analysées à travers l'analyse thématique du contenu sur Nvivo.

3.1. Échantillon

Comme il a été expliqué précédemment, l'échantillon a couvert 17 cas de cadres de divers hôtels de luxe de la ville de Marrakech. Nous avons veillé à ce que l'échantillon soit suffisamment diversifié et hétérogène à travers la diversification des cas.

Ci-dessous le tableau (1) représentatif des caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Code interviewé	Âge	Sexe	Situation maritale	Formation	Nombre d'expérience	Expériences à l'étranger	Spécialité	Agent d'intégration	Fonction occupée	Présence dans le secteur
001	30 et plus	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Non	Marketing	Supérieur hiérarchique	Commercial	Oui
002	30 et plus	Femme	Mariée	Bac+5	2	Non	Finance	Supérieur hiérarchique	Cadre financier	Non
003	30 et plus	Femme	Célibataire	Bac+5	2	Non	Marketing	Collaborateurs	Spécialiste senior des voyages	Oui
004	Moins de 26	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Non	Management hôtelier	Propriétaire dirigeant	Manager	Oui
005	26-29	Homme	Célibataire	Bac+5	1	Non	RH	Supérieur hiérarchique	Chargé RH	Non
006	30 et plus	Homme	Mariée	Bac+5	1	Non	Finance	Supérieur hiérarchique	Cadre financier	Non
007	30 et plus	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Non	RH	Collaborateurs	Responsable formation	Oui
008	26-29	Femme	Célibataire	Bac+3	1	Non	Autres	Supérieur hiérarchique	Assistante de direction	Non
009	30 et plus	Femme	Non assignée	Bac+5	2	Non	RH	Supérieur hiérarchique	Responsable RH	Oui
010	30 et plus	Homme	Mariée	Bac+5	1	Non	Finance	Collaborateurs	Cadre financier	Non
011	26-29	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Oui	Marketing	Supérieur hiérarchique	Responsable communication	Oui
012	26-29	Homme	Célibataire	Bac+5	1	Non	Finance	Supérieur hiérarchique	Contrôleur de recettes	Non

013	Moins de 26	Homme	Célibataire	Bac+5	1	Oui	Management hôtelier	Supérieur hiérarchique	Manager	Oui
014	Moins de 26	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Non	Management hôtelier	Supérieur hiérarchique	Assistant manager	Oui
015	26-29	Homme	Célibataire	Bac+5	1	Non	Management hôtelier	Collègue	Assistant F&B	Oui
016	Moins de 26	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Oui	Management hôtelier	Collègue	Assistant House Kipping	Oui
017	Moins de 26	Femme	Célibataire	Bac+5	1	Oui	Management hôtelier	Collègue	Service restauration	Oui

Source : Auteurs

3.2 Déroulement des entretiens

La collecte des données de l'enquête terrain a été faite sur la base des entretiens semi-directifs, avec les jeunes cadres.

La technique utilisée dans la constitution de l'échantillon, est de passer par les professionnels du secteur hôtelier, après chaque cadre me recommandait d'autres cadres.

Le cadre à interviewer était d'abord contacté pour lui expliquer le contexte de l'étude, s'assurer de sa volonté de collaborer, et son accord à être enregistré, pour se décider sur un créneau pour l'interview. Les interviews étaient réalisées par téléphone et enregistrées en instantané.

3.3 Traitement des données

Les entretiens semi-directifs étaient conduits sur la base d'un guide d'entretien, les principaux thèmes du guide sont : avant l'entrée dans l'entreprise - les tous premiers moments dans l'entreprise - évolution depuis l'entrée - les agents de socialisation - les sources matérielles mises à disposition - les stratégies de socialisation - les difficultés rencontrées.

Le guide d'entretien couvre les 3 phases du processus de socialisation organisationnelle d'une nouvelle recrue dans une nouvelle organisation : l'avant, les tous premiers moments, et l'après. Le guide s'attarde aussi sur les stratégies de socialisation d'en a bénéficié le cadre nouvellement recruté, les agents de socialisation ayant été présents pour l'épauler, afin de lui permettre de parler de son expérience d'intégration dans son ensemble.

Le type de traitement utilisé est la retranscription manuelle des entretiens. Alors que le type d'analyse effectuée est l'analyse thématique du contenu.

Par principe l'analyse thématique du contenu couvre 2 niveaux d'analyse, l'analyse verticale et l'analyse horizontale, la différence entre les deux : l'analyse verticale porte sur l'analyse des cas, alors que l'analyse horizontale porte sur les thèmes.

Dans notre cas, l'analyse thématique du contenu a été assistée par le logiciel NVivo. Les résultats qui seraient présentés s'attardent sur le volet lexical de l'analyse.

4. Résultats et discussion

4.1 Présentation des résultats

4.1.1 Les stratégies de socialisation organisationnelle

Le premier thème objet de l'analyse est celui des stratégies de socialisation organisationnelle, ce thème est scindé en trois sous thème, en se basant sur notre cadre théorique :

- ⇒ Les agents de socialisation ;
- ⇒ La socialisation individualisée ;
- ⇒ La socialisation institutionnalisée.

La requête de la fréquence des mots à l'aide du logiciel NVivo, nous a permis de dégager les résultats présentés dans le tableau 2 :

Tableau 2 : Tableau de fréquence des mots « Les stratégies de socialisation organisationnelle » (NVivo)

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré
Suivi	5	4	0,53%
Anglais	7	3	0,40%
Charge	6	3	0,40%
Cours	5	3	0,40%
Domaine	7	3	0,40%
Facilités	9	3	0,40%
Personnel	9	3	0,40%
Poste	5	3	0,40%
Télétravail	11	3	0,40%
Activités	9	2	0,26%
Administration	14	2	0,26%
Agréable	8	2	0,26%

Source : Auteurs

Comme le montre le tableau 2, les mots les plus fréquents et ayant un caractère répétitif dans les discours des interviewés sont : « Anglais », « Suivi », « Charge », « Facilités »... , le nombre d'occurrences pour chaque concept n'est pas assez important vu le nombre d'entretien que nous avons mené, mais aussi l'objet de l'axe, qui traite les stratégies de socialisation organisationnelle.

Nous ne nous sommes pas retrouvés avec une stratégie ou des stratégies de socialisation bien particulière, mais plutôt des efforts individuels des recrues.

⇒ Il y avait certaines difficultés liées à la langue, surtout l'anglais, comme le montre le schéma ci-après, de ce fait, nous avons mené une analyse textuelle par arbre afin de dégager le contexte dans lequel le concept est utilisé, les résultats montrent effectivement qu'il y avait des difficultés dans ce sens. Cet extrait de verbatim de l'un des interviewés renforce nos résultats :

« ... C'était difficile, parce que c'était en anglais. Et donc j'étais un peu stressé, je n'avais pas l'habitude de travailler en anglais. Mais, finalement, il m'a vraiment mise à l'aise, la vérité, il m'a mis très à l'aise ».



Nous pouvons dire que les cadres en l'absence de stratégies de socialisation organisationnelle, comptent sur eux-mêmes, en se faisant aider par les agents de socialisation. L'absence des formations en anglais reste un exemple du manque des formations dans les établissements hôteliers.

4.1.2 Le déroulement du processus de socialisation organisationnelle

Ce deuxième axe a pour objet l'analyse du déroulement du processus de socialisation organisationnelle, lors de la conception de notre cadre théorique, nous avons décliné ce thème en trois sous-thèmes qui se présentent comme suit :

- ⇒ L'avant l'entrée dans l'organisation ;
- ⇒ Les premiers moments dans l'organisation ;
- ⇒ L'évolution après l'entrée.

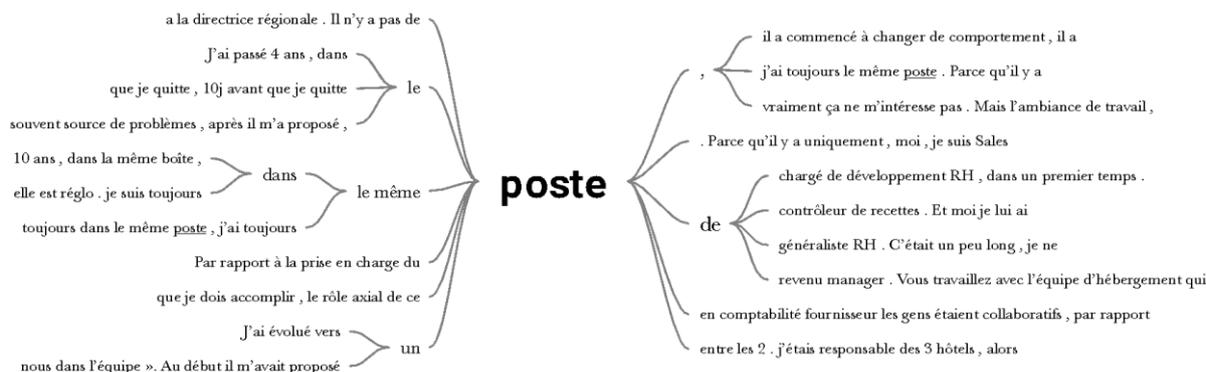
Notre objectif au niveau de cet axe est de dégager les événements qui ont marqué ce processus, et ce à travers les mots utilisés par nos interviewés, le tableau 3 résume les résultats de l'analyse :

Tableau 3 : Tableau de fréquence des mots « Le déroulement du processus de socialisation organisationnelle » (NVivo)

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré
Poste	5	11	0,52%
Banque	6	7	0,33%
Stage	5	7	0,33%
L'hôtellerie	12	6	0,28%
Passé	5	6	0,28%
Temps	5	6	0,28%
Travail	7	6	0,28%
Bureau	6	5	0,23%
Marrakech	9	5	0,23%
Qualité	7	5	0,23%
Avant	5	4	0,19%
Comptabilité	12	4	0,19%
Développement	13	4	0,19%
L'équipe	8	4	0,19%

Source : Auteurs

Tels qu'ils sont présentés sur le tableau 3, les concepts dégagés lors de l'analyse des discours, s'articulent autour des mots : « Postes », « Travail », « Temps », « Bureau », « Stage », « Développement » et d'autres concepts. Afin de comprendre les raisons d'utilisation de ces mots, et le contexte d'utilisation de chacun d'eux, il convient de mener une analyse textuelle, cette analyse permet de situer le mot dans le discours en dégageant les phrases qui le précèdent et ceux qui le suivent. Le premier concept que nous avons analysé et le mot « Poste ».

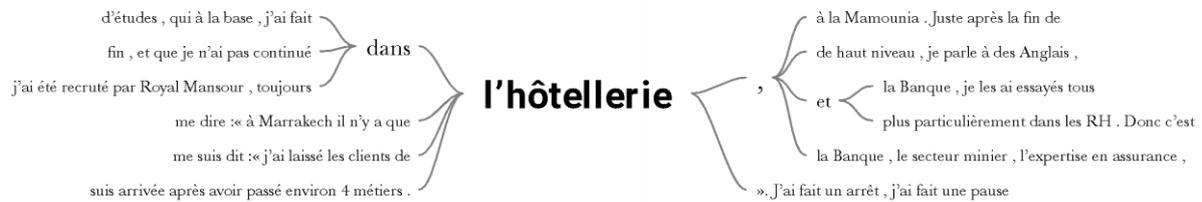


Comme le montre l'arbre ci-dessous, le mot « Poste » est généralement utilisé pour décrire une évolution, ou pour parler du poste actuel occupé par le jeune cadre. Ce verbatim illustre notre idée :

« J'ai évolué vers un poste de chargé de développement RH, dans un premier temps. Et après 1.5 ans, j'ai commencé à avoir plus de responsabilités, je participais à l'élaboration du guide d'entretien, je participais dans tout ce qui est GPEC, les entretiens de départ, l'organisation des formations... »

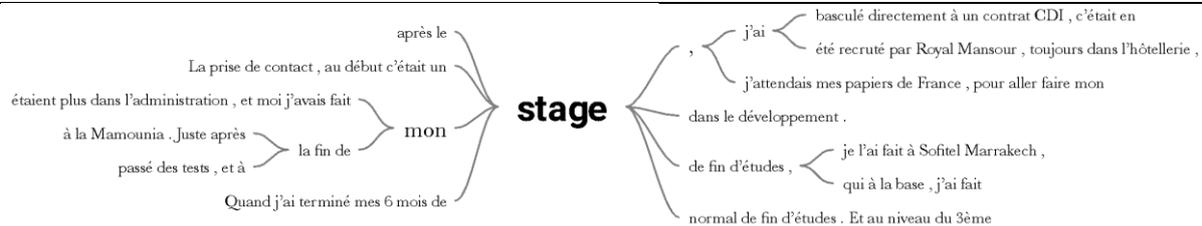
Nous avons jugé important aussi de mener une analyse textuelle sur le mot « Hôtellerie », pour voir s'il s'agit d'un choix réfléchi de la part des interviewés, ou bien un simple hasard, les résultats de cette analyse sont présentés sur l'arbre ci-dessous, et l'un des interviewés confirme que :

« Je me suis dit : j'ai laissé les clients de l'hôtellerie, de haut niveau, je parle à des Anglais, des Français, à des étrangers, alors je suis là à parler d'un T-shirt ou d'un short, ce n'est pas, ce que je veux dans ma vie ».



Nous avons jugé important aussi de mener une analyse textuelle sur le mot « Stage », pour voir s'il influence le processus de socialisation organisationnelle, les résultats de cette analyse sont présentés sur l'arbre ci-dessous, et l'un des interviewés confirme que :

« Après le stage de fin d'études, qui à la base, j'ai fait dans l'hôtellerie, à la Mamounia. Juste après la fin de mon stage, j'ai été recruté par Royal Mansour, toujours dans l'hôtellerie, et plus particulièrement dans les RH. Donc c'est de là que ça a commencé, en tant qu'assistante de développement RH. »



Les stages sont déterminants dans le cas des cadres fraîchement diplômés, quand ils se passent bien, l'expérience d'intégration en entreprise se passe bien.

Nous pouvons dire, du déroulement du processus de socialisation dans les établissements hôteliers, le début est facilité par un stage, le temps de s'habituer à l'ambiance de travail et au poste, le temps passe et l'évolution du poste s'impose.

4.1.3 Les facteurs d'influence sur le processus de socialisation organisationnelle

Le troisième axe vise à faire ressortir les facteurs qui peuvent influencer le processus de socialisation organisationnelle chez les nouvelles recrues, pour ce faire, nous avons pu regrouper selon la littérature ces facteurs en sous-thèmes, tels qu'ils sont présentés ci-dessous :

- ⇒ L'expérience de travail ;
- ⇒ Mode de prise de connaissance avec l'entreprise ;
- ⇒ Relations avec les autres ;
- ⇒ Visibilité de carrière.

Nous avons commencé par une requête de fréquence des mots qui présentent un nombre d'occurrences assez élevé. Les résultats sont présentés dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Tableau de fréquence des mots « Les facteurs d'influence sur le processus de socialisation organisationnelle » (NVivo)

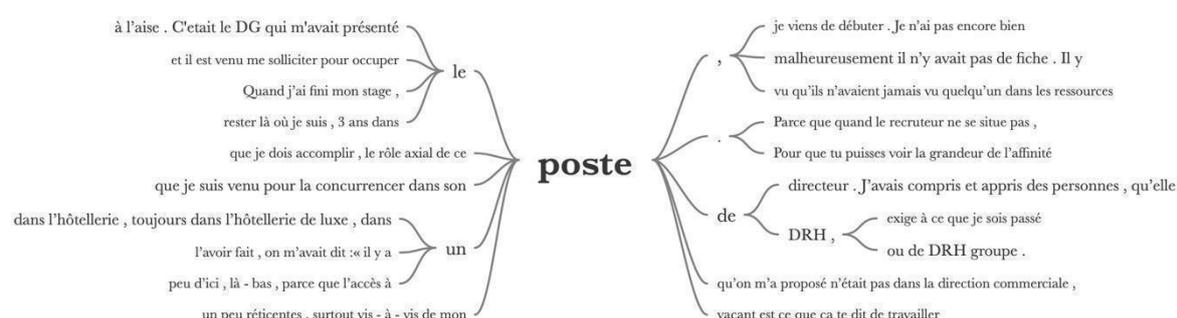
Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré
L'hôtellerie	12	19	0,47%
Travailleurs	11	19	0,47%
Stage	5	16	0,40%
Temps	5	15	0,37%
Travail	7	15	0,37%
Poste	5	13	0,32%
Salaire	7	13	0,32%
Marrakech	9	12	0,30%
Besoin	6	11	0,27%
Banque	6	10	0,25%
Produit	7	10	0,25%
Qualité	7	10	0,25%

Source : Auteurs

Comme le montre le tableau 4, certains mots se répètent dans l'axe étudié, tels que : « Hôtellerie », « Stage », « Temps », « Travail »... ce qui reflète l'intérêt et l'orientation du discours des interviewés, mais le contexte dans lequel chaque mot est utilisé diffère, d'où notre intérêt à lancer une autre requête, sur Nvivo, relative à l'analyse textuelle.

Nous avons commencé par le mot « Poste », vu qu'il présente une fréquence assez élevée dans le discours, nous avons jugé important de l'analyser à part, car il peut être l'un des facteurs impactant le processus de socialisation organisationnelle, en lisant les propos des interviewés, nous avons pu comprendre que l'absence d'une visibilité du poste occupé ainsi que l'absence de fiche de poste détaillant les tâches à accomplir compliquent le processus de socialisation organisationnelle chez les nouvelles recrues et le rendent difficile :

« C'était le DG qui m'avait présenté le poste, malheureusement, il n'y avait pas de fiche. Il y avait juste lui qui parlait. C'était difficile, parce que c'était en anglais. »
 « Quand j'ai fini mon stage, le poste qu'on m'a proposé n'était pas dans la direction commerciale, il était dans un autre département, moi j'étais un peu entêté, je leur ai dit : c'est soit le commercial, sinon je ne pars pas avec vous ».



Le salaire constitue également l'un des facteurs agissant sur le processus de socialisation organisationnelle. En menant une analyse textuelle, qui a pour but de mettre dans le contexte le concept ressorti, nous nous sommes retrouvés avec le résultat suivant :

« J'ai eu des problèmes, par exemple dans le confinement, ces salops, la DRH, ne m'ont pas déclaré, comme personne qui travaille, ils m'ont considéré comme étant inactif, et j'étais payé à 50 % alors que je travaillais 8h, pendant le confinement. Je travaillais 8h, même en étant chez moi, et eux ne m'ont pas déclaré ».

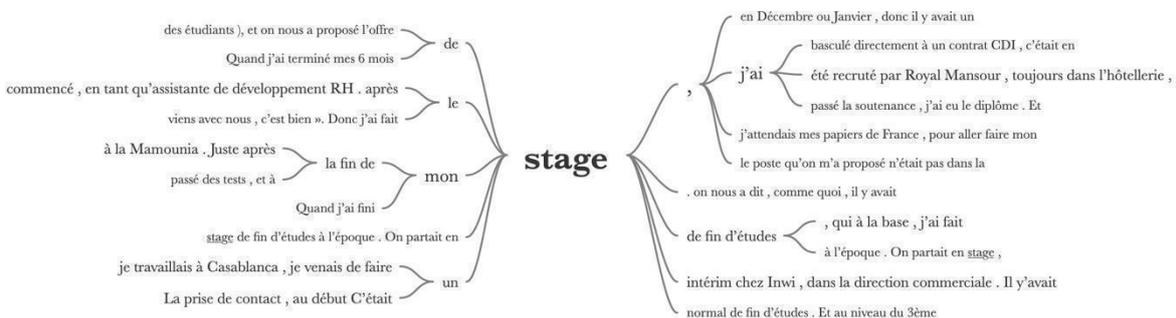
« Il y a eu des problèmes, un grand problème s'est produit, et arriver à un moment je ne voulais plus travailler, j'ai baissé les bras, et j'en ai parlé à ma Boss ».



Il est à rappeler que l'expérience de stage de la recrue peut agir sur le processus de socialisation organisationnelle, raison pour laquelle l'un des sous-thèmes que nous avons fixés est relatif aux expériences, de ce fait, l'un des mots les plus fréquentés dans ce sens est : « Stage », nous avons jugé nécessaire de le mettre dans son contexte afin de comprendre la manière dont il impacte le processus de socialisation organisationnelle, la synopsis ci-après résume les résultats de cette analyse :

« C'était un stage de fin d'études à l'époque. On partait en stage, en Décembre ou Janvier, donc il y avait un ami à Sofitel. Il était dans le département achat. Il était directeur adjoint des achats, il m'a dit : « viens avec nous, c'est bien ».

« Donc j'ai fait le stage, j'ai passé la soutenance, j'ai eu le diplôme. Et avant même de l'avoir fait, on m'avait dit : « il y a un poste vacant, est ce que ça te dit de travailler avec nous », et j'accepté ».



Nous pouvons dire, que le stage facilite l'entrée de la recrue en entreprise, une fois en entreprise c'est le poste à occuper qui est mis en jeu, il a été souligné, sur la base des propos des interviewés que les fiches de poste sont inexistantes dans les établissements hôteliers, en l'absence de fiche de poste, la recrue n'aura pas suffisamment de clarté par rapport à ses responsabilités, et aussi par rapport aux éventuelles évolutions de carrière. Le salaire aussi pose problème.

4.2 Discussion des résultats

D'après le cadre théorique, une fois la décision d'embauche prise, le recrutement n'est pas totalement achevé. Le processus de socialisation organisationnelle –ou d'intégration– consiste à accueillir le candidat choisi et à gérer son entrée dans l'entreprise.

On considère que le processus de socialisation organisationnelle est définitivement achevé au bout de quelques semaines voire quelques mois, notamment pour les postes de cadres (Peretti, 2017). Alors, le nouvel embauché a fini sa période d'apprentissage dans son premier poste et a eu le temps de se faire une idée sur l'entreprise, ses valeurs, et son climat de travail. Il a pu confronter les promesses et attentes qui ont émergé lors du recrutement, avec la réalité.

L'intégration est intimement liée au recrutement, nous parlons même des fois du « processus de recrutement et d'intégration des nouvelles recrues ».

Si le processus de recrutement a pour objectif de s'assurer de la compatibilité entre les attentes de la recrue et les exigences du poste, l'intégration (socialisation organisationnelle) aide la nouvelle recrue à mieux envisager l'entrée dans une nouvelle organisation (initiation au poste, à l'équipe, et aux valeurs de l'entreprise, et négociation de changement), en raison du caractère stressant de la nouvelle expérience, au cas où l'intégration n'est pas bien gérée, elle peut conduire au départ prématuré de la nouvelle recrue.

Les stratégies de socialisation organisationnelle des nouveaux employés (Van Maanen et Schein 1979) peuvent être regroupées en trois catégories :

- Les pratiques de soutien social sont centrées sur l'accompagnement des nouveaux arrivants au quotidien en informant, en expliquant leur rôle, en répondant aux questions ou en l'intégrant socialement dans les groupes de travail et dans l'organisation (invitations à des repas, cafés, rencontre etc.) ;

- Les pratiques facilitant l'apprentissage dans l'emploi visent à vérifier la réalisation des objectifs et à améliorer la performance des nouveaux employés ;

- Les pratiques favorisant l'intégration organisationnelle comprennent des activités et des événements pour mieux connaître l'entreprise et les gens qui y travaillent. Les journées d'accueil, les guides de l'employé, les séminaires d'intégration et les visites d'entreprises sont des exemples typiques de ce type de pratique.

Les pratiques organisationnelles de soutien social, d'apprentissage et d'intégration sont toutes importantes pour réussir l'intégration des salariés. Toutes ensemble, elles permettent de faire sentir aux nouveaux embauchés qu'ils sont importants et bienvenus aux yeux de tous, de diminuer leurs incertitudes concernant leur emploi, de les aider à se sentir en harmonie avec leur poste et leur environnement de travail.

Sur la base de l'enquête, nous pouvons avancer que les pratiques de socialisation organisationnelle que les établissements hôteliers utilisent pour intégrer leurs nouvelles recrues reposent principalement sur les agents de socialisation (les collègues et les supérieurs), qui représente un soutien social pour la recrue.

La socialisation organisationnelle vue sous l'angle relationnel suppose que les agents socialisateurs, ou toute relation pertinente et nécessaire pour faciliter l'adaptation des nouveaux salariés (Kamwa, 2020) jouent un rôle clé dans la SO.

Au sein de l'entreprise, les collègues et les supérieurs sont les agents de socialisation les plus cités dans la littérature, car ils sont considérés comme les plus utiles et les plus accessibles aux nouveaux employés (Louis et al. 1983 ; Ben Mansour, 2014).

Les recherches utilisant le cadre émotionnel montrent que les comportements de soutien des collègues expérimentés à l'égard des nouvelles recrues ont tendance à améliorer l'humeur et les performances des nouvelles recrues, tout en réduisant le dédain et le comportement agressif verbal.

Les résultats de l'enquête n'ont pas permis de relever une ou des pratiques d'intégration spécifiques aux établissements hôteliers dans l'intégration des nouvelles recrues. Le stage reste un moyen important pour l'apprentissage.

La littérature a présenté des exemples de ces pratiques ou stratégies de socialisation organisationnelle, que les entreprises mettent en place pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues, c'est le cas du tutorat, mentorat, formation, stage (Delobbe et Vandenberghe, 2002).

Dans le même sens, les cadres interviewés dans l'enquête ont souligné le manque important dans les actions de formation, l'anglais par exemple.

Par rapport au fait que l'intégration est, une responsabilité partagée, l'étude de Feldman (1976), soutient que selon le stade de socialisation, les organisations ou les nouveaux employés eux-

mêmes peuvent initier des pratiques spécifiques afin de socialiser dans un nouvel environnement de travail :

- Durant la socialisation anticipée qui correspond très souvent à la période du recrutement, les nouveaux doivent être assistés dans l'initiation au travail, au groupe de travail et à la culture de l'entreprise, pour bien débuter dans l'entreprise ;
- Pendant la phase d'intégration, Feldman (1976) propose comme pratiques de socialisation de concevoir des programmes d'orientation qui permettent aux nouvelles recrues de rencontrer le reste des employés peu de temps après leur arrivée. Cela se fera par des personnes impliquées dans l'orientation, et qui doivent avoir été choisies pour leurs compétences sociales ainsi que leurs compétences techniques ;
- Au cours du management du rôle, qui est davantage orienté vers la gestion des conflits que la nouvelle rencontre dans le cadre de son nouvel emploi et en dehors, Feldman (1976) propose une flexibilité dans la planification du travail pour les employés qui connaissent un conflit de vie (privé/professionnelle).

L'enquête terrain, bien qu'elle soit limitée à l'intégration des nouvelles recrues cadres des établissements hôteliers, elle a soulevé l'ensemble des faiblesses d'en souffrent le secteur hôtelier en général, qui sont :

- Absence des formations ;
- Absence des fiches de postes ;
- Les niveaux de salaire bas ;
- Rareté des promotions ;
- Climat de travail tendu ;
- Rareté des plans d'action de la part du top management : plan d'intégration, plan de formation, plan de gestion de carrière ;
- Fréquence des démissions.

Ces faiblesses, pointées par les jeunes cadres vis-à-vis du secteur hôtelier, portent la forme de revendications qu'ils adressent au Top management des établissements hôteliers, leur demandant plus de considération des jeunes qu'ils représentent (en matière de recrutement, de rémunération, d'intégration, de formation, de gestion de carrière ...), pour continuer à être attirés par l'hôtellerie (surtout que c'est un secteur qui attire les jeunes cadres), à bien s'intégrer et à y rester pour faire carrière.

De retour à l'intégration, nous pouvons avancer que dans les établissements hôteliers elle est laissée à l'initiative des supérieurs et des collègues. Quand la recrue se trouve dans une bonne équipe, son intégration est facilitée, sinon elle est rendue difficile, et peut causer la démission de la recrue. La stratégie RH de l'entreprise peut permettre une intégration facilitée, à condition que l'intégration soit considérée comme un processus, et non comme une simple pratique, et n'est pas limitée à une journée d'accueil. La notion de processus fait référence à des étapes claires, des actions à mettre en œuvre, des plans et des parcours d'intégration à envisager, des personnes à mobiliser. Le processus devrait impliquer le Top management, la recrue, et les agents de socialisation. L'intégration dans ce sens serait la traduction de l'orientation stratégique de l'entreprise en matière d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, et serait considérée au même titre que les autres processus RH.

5. Conclusion

Dans le cadre de cet article intitulé : Étude du processus de SO des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier.

Les objectifs étaient de proposer une revue de littérature appropriée des pratiques de SO en entreprise. Et d'établir une typologie des pratiques de SO, puis observer leur contexte et condition de survenance. Afin de déterminer selon les situations, les logiques et les processus

à mettre en œuvre. Pour s'y faire, nous nous sommes appuyés sur un cadre d'analyse basée sur la théorie de la socialisation organisationnelle, et nous avons opéré des choix méthodologiques. Ainsi, notre enquête terrain s'est opérée auprès d'un échantillon de 17 jeunes cadres dans les établissements hôteliers au Maroc (à Marrakech) qui vérifient les critères d'échantillonnages théoriques prédéfinis.

Les principaux résultats de la recherche sont : La stratégie RH de l'entreprise permet d'assurer une intégration facilitée des nouvelles recrues à condition que l'intégration soit inscrite dans la stratégie de l'entreprise, qu'elle soit formalisée dans le cadre d'un processus bien défini, avec des pratiques claires qui s'adaptent aux spécificités des employés à intégrer.

Les établissements hôteliers présentent la particularité d'employer les jeunes cadres, pour assurer un vivier de recrutement, les jeunes cadres présentent un rapport au travail qui diffère de celui des seniors, ce qui revient à dire que leur intégration devra être plus axée sur le mentorat, le tutorat, en plus des parcours d'intégration. La réussite de l'intégration des jeunes cadres dans les établissements tient au réalisme du recrutement, à l'accueil, aux parcours d'intégration, aux plans de la formation continue, et à la gestion de carrière.

Par ailleurs, le fait que seules les personnes qui étaient prêtes à participer et à partager l'information ont été incluses dans l'étude peut nous mettre face au biais de sélectivité. Cependant, le but de l'enquête n'est pas d'atteindre une généralisation statistique, mais plutôt analytique (Sabbari, 2015), la taille limitée de l'échantillon est donc acceptable tant que la saturation théorique est atteinte (Yin, 1994). L'analyse en profondeur de chaque cas compense la taille limitée de l'échantillon.

Références :

- (1). Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 315-329.
- (2). Bauer, T & al (1998). Research in personnel and human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214.
- (3). Bobillier-Chaumon, et al (2016). Introduction à la psychologie du travail et des organisations: aperçu sur les fondements et les domaines d'interventions. *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clefs*, Dunod.
- (4). Chao, G. & al (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- (5). Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle: implications, principes et outils de management. *Revue management et avenir*, (3), 227-238.
- (6). Delobbe, N. (2011). Apports de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection: pour une meilleure intégration des nouveaux-venus dans leur emploi.
- (7). Delobbe, N. et al (2005). Comportement organisationnel: Vol. 1. Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle.
- (8). Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64(1), 61-89.
- (9). Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. Yale University.
- (10). Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied psychology*, 66(2), 127.

- (11). Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Res Pers Hum Res Manag*, 4, 101-145.
- (12). Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of vocational behavior*, 63(1), 20-39.
- (13). Jebari, A. (2020, 3 juin). La socialisation organisationnelle. *Horizon RH*. <https://www.horizonrh.ma/2020/06/03/la-socialisation-organisationnelle-pour-fideliser-les-collaborateurs>
- (14). Kamwa, P. K. (2020). La socialisation organisationnelle des salariés : une approche relationnelle. *Gestion et management*. Université Paul Valéry - Montpellier III; Université de Douala.
- (15). Lacaze D., Perrot S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Dunod, Paris.
- (16). Lacaze, D. (2001). Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle: le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).
- (17). Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14, 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>.
- (18). Louche, C (2022). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications*. Dunod.
- (19). Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- (20). Mansour, J. B. (2014). La gestion de l'incertitude durant l'entrée organisationnelle: étude longitudinale sur 12 mois auprès des nouvelles recrues de quatre centres hospitaliers universitaires du Canada (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- (21). Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), 173.
- (22). Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- (23). O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
- (24). Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- (25). Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines* Ed. 16.
- (26). Sabbari, A (2015). L'orientation entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide et logiques d'identification des opportunités d'exportation : cas des PME agro-industrielles au Maroc. *Gestion et management*. Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc).
- (27). Sauvezon, C. (2016). Socialisation organisationnelle. In G. Valléry, M E Bobillier-Chaumon, E. Brangier, & M. Dubois. *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés*. (pp. 387-389), Paris : Dunod.
- (28). Schein, E. H. (1968). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48216/individualorgani00sche.pdf?sequence=1>

- (29). Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment*, 2(3), 133-145.
- (30). Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- (31). Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- (32). Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative science quarterly*, 207-228.
- (33). Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- (34). Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15(3), 283-290.