



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

*L'impact des pratiques organisationnelles et des comportements proactifs d'intégration
sur les attitudes au travail des nouvelles recrues infirmières*

Promoteur : Prof. Nathalie Delobbe

Mémoire-recherche présenté par

Hermeline Piron

en vue de l'obtention du titre de

Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

En préambule à ce mémoire, mes plus sincères remerciements vont au Professeur Delobbe, ma promotrice, qui a accepté d'encadrer ce mémoire.

Je remercie Madame Duvillier, Madame Dumont, Monsieur Putzeys, Madame Steels, Monsieur Basecq, Madame Mahieux, ainsi que tout le personnel infirmier pour leur aimable collaboration, sans qui cette étude n'aurait été possible.

Ma gratitude va également aux Professeurs Yzerbyt et Leys pour leurs précieux conseils statistiques.

Enfin, un tout grand merci à tous mes proches, et particulièrement à ma Maman, pour leur soutien et réconfort indispensable tout au long de cette épreuve.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La socialisation organisationnelle	4
1. Définitions du concept de socialisation organisationnelle	4
2. Les différents stades de la socialisation.....	6
2.1. La phase de socialisation anticipatoire.....	6
2.2. La phase d'adaptation	7
2.3. La phase de management du rôle	8
3. Le contenu de la socialisation et sa mesure	9
4. Les procédures de recrutement et de sélection	11
4.1. Les sources et les canaux de recrutement	11
4.2. L'aperçu réaliste d'emploi	12
5. Les tactiques de socialisation organisationnelle, les formations et le parrainage	14
6. Les tactiques de socialisation individuelle	18
6.1. Recherche et acquisition d'informations.....	19
6.2. Auto-management.....	21
6.3. Développement de relations sociales	21
7. Les agents socialisateurs et la théorie de l'échange social	22
7.1. Les agents organisationnels de socialisation et leur rôle	22
7.2. La théorie de l'échange social.....	24
8. Conclusion	25
Chapitre 2 : Le contrat psychologique	27
1. L'évolution de la conceptualisation du contrat psychologique	27
1.1. Les origines du contrat psychologique et les conceptualisations initiales	27
1.2. Les conceptualisations actuelles du contrat psychologique	28
2. La définition et les fonctions du contrat psychologique.....	30
3. L'échange social comme base théorique du contrat psychologique.....	32
3.1. L'échange économique et l'échange social	32
3.2. La norme de réciprocité	33
4. Le développement du contrat psychologique	34
4.1. La formation du contrat psychologique	35
4.2. Les antécédents du contrat psychologique.....	35
4.3. La perception de brèche dans le contrat psychologique	36
5. Conclusion	38

Chapitre 3 : Méthodologie de l'enquête	40
1. Questions de recherche et hypothèses	40
2. Dispositif d'enquête.....	43
2.1. Entretiens qualitatifs	43
2.2. Contexte de l'étude	43
2.3. Questionnaires quantitatifs.....	48
2.4. Échantillon	49
3. Mesure des variables	50
3.1. Les variables biographiques.....	50
3.2. Les variables indépendantes.....	51
3.3. Les variables intermédiaires ou médiatrices	54
3.4. Les variables dépendantes.....	55
4. Conclusion	56
Chapitre 4 : Analyse des résultats	57
1. Statistiques descriptives.....	57
2. Analyses corrélationnelles	57
3. Analyses de médiation.....	57
3.1. L'impact des différentes pratiques organisationnelles sur les attitudes au travail	59
3.2. L'impact des comportements proactifs d'intégration sur les attitudes au travail	60
3.3. Le modèle relatif aux pratiques d'accueil mises en place par l'organisation	60
3.2. Le modèle relatif à la satisfaction et à l'utilité perçue des formations	61
3.3. Les modèles relatif à l'échange social	62
4. Conclusion	65
Chapitre 5 : Discussion	66
1. Synthèse des résultats	66
2. Limites	71
3. Recommandations managériales	72
4. Pistes de recherche ultérieure	73
5. Conclusion	74
Conclusion générale	75
Bibliographie	78

Introduction générale

La dotation en personnel est un défi particulier dans le contexte actuel, lequel est caractérisé par des taux élevés de départs à la retraite, une rareté de main d'œuvre qualifiée concernant les jeunes, des démissions prématurées et une concurrence accrue (Guerfel-Henda, El Abboubi & El Kandoussi, 2012). Dans le secteur médical belge, ce constat se voit aggravé par la pénurie d'infirmiers dans les hôpitaux, la désertion du métier, l'augmentation de la demande en soins de santé due au vieillissement de la population et les restrictions budgétaires touchant ce secteur (Miccoli, 2014). Notons également : le manque d'attractivité pour la profession, un fort penchant pour le changement d'employeur et un pourcentage élevé d'abandons du métier (Pallié, 2010).

Ces changements profonds ces dernières années secouent le marché du travail et incitent progressivement les organisations à se préoccuper de plus en plus de leurs méthodes de recrutement et de l'intégration de leurs nouvelles recrues, ceci afin de développer leur implication au sein de l'organisation et leur fidélisation sur le long-terme (Guerfel-Henda et al., 2012).

C'est dans ce sens que nous nous sommes intéressés à la socialisation organisationnelle du personnel infirmier en milieu hospitalier et à sa relation d'emploi avec l'organisation.

Le recrutement et l'intégration des nouveaux entrants sont considérés comme un investissement non négligeable par les Directeurs des Ressources Humaines et de nombreux chercheurs insistent depuis plusieurs années sur l'importance de cette intégration et la manière dont elle est gérée par l'organisation. Dans le contexte économique actuel, il est crucial pour les organisations de réussir la socialisation de leurs nouveaux entrants. Celles qui y parviennent se voient bénéficier d'une série d'avantages aussi bien sur le court terme que sur le long terme, alors que celles qui échouent se voient fortement pénalisées. Citons parmi ces avantages : une satisfaction générale et une implication envers l'organisation plus forte ainsi qu'un taux de *turnover* plus faible, celui-ci étant extrêmement onéreux pour les entreprises. Ajoutons que la socialisation est le principal mécanisme à la disposition de l'organisation pour transmettre sa culture et la maintenir mais aussi pour apprendre les normes sociales et politiques de l'organisation.

Cette période de socialisation est également importante dans la formation et la stabilisation du contrat psychologique. Défini comme « *la perception par l'employé des*

obligations réciproques existant entre lui-même et l'organisation », le contrat psychologique se situe à la base de la relation d'emploi (Shore & Tetrick, 1994, p.92). Il se forme lors du processus de sélection, évolue tout au long de la socialisation et influence les attitudes et comportements au travail des nouvelles recrues, tels que : la satisfaction, l'implication et l'intention de rester dans l'organisation (Morrison & Robinson, 1997).

Dès lors, l'objectif de ce mémoire est double. D'une part, nous visons à mesurer la relation entre les pratiques de sélection, d'accueil et d'intégration mises en place par les hôpitaux ainsi que les comportements développés par les nouvelles recrues en vue de leur intégration et leurs attitudes au travail : la satisfaction générale, l'implication envers l'organisation et l'intention de quitter l'établissement hospitalier. Ceci permettra d'identifier les leviers sur lesquels il est préférable d'agir en priorité. D'autre part, nous visons à comprendre les mécanismes sous-jacents en identifiant et mesurant les différents facteurs qui médient cette relation.

Concrètement, ce mémoire s'articule autour des deux questions de recherche suivantes:

- (1) *Quelle est la relation entre les pratiques organisationnelles et des comportements proactifs d'intégration développés par les nouvelles recrues et leurs attitudes au travail ?*
- (2) *Quels sont les mécanismes sous-jacents, soit les facteurs qui médient cette relation ?*

Afin de répondre à ces deux questions, nous articulerons notre réflexion au travers de deux parties : le cadre théorique de notre mémoire et l'étude empirique conduite au sein de trois hôpitaux belges.

La partie théorique se compose de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous abordons le concept de socialisation organisationnelle. Nous commençons par définir ce concept avant de présenter les différents stades composant le processus. Nous exposons ensuite le contenu de la socialisation organisationnelle et sa mesure. Nous présentons les différentes informations véhiculées par l'organisation en phase de recrutement et de sélection ; et nous nous intéressons aux pratiques organisationnelles ainsi qu'individuelles développées pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues. Pour clôturer ce chapitre, nous insistons sur l'importance des agents socialisateurs et des relations interpersonnelles dès l'entrée dans l'organisation. Dans le deuxième chapitre, nous nous penchons sur le concept de contrat

psychologique. Après en avoir proposé une définition, nous établissons un bref historique de ce concept suivi des différentes conceptualisations existantes. Nous nous penchons alors sur ses différentes fonctions avant d'introduire une des principales théories qui le sous-tend. Enfin, nous nous intéressons au processus de formation du contrat psychologique et aux conséquences d'une rupture en termes d'attitudes au travail.

L'étude empirique se structure autour de trois chapitres. Dans le troisième chapitre de ce mémoire, nous présentons notre modèle hypothétique, énumérons les différentes hypothèses qui le composent, décrivons notre dispositif d'enquête et présentons les trois hôpitaux ayant pris part à notre mémoire, à savoir : le Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi (Anderlecht), la Clinique Notre-Dame de Grâce (Gosselies) et le CHR Citadelle (Liège), révélons la composition de notre échantillon et rapportons comment nos différentes variables ont été mesurées. Dans le quatrième chapitre, nous dévoilons les résultats statistiques de l'étude. Enfin, dans le dernier chapitre, nous discutons tout d'abord, à la lumière de la littérature les résultats obtenus, ensuite, nous formulons quelques implications managériales avant de mentionner quelques limites de notre mémoire et de formuler d'éventuelles pistes de continuation.

Chapitre 1 : La socialisation organisationnelle

Dans ce chapitre, nous définissons le concept de socialisation organisationnelle avant de présenter les différentes étapes successives du processus. Nous énonçons ensuite son contenu et la manière dont les auteurs l'évaluent. Nous présentons les différentes informations véhiculées en phase de recrutement et de sélection ; et nous nous intéressons aux pratiques organisationnelles ainsi qu'aux comportements proactifs développés par les individus pour faciliter leur intégration. Pour finir, nous montrons l'importance des agents socialisateurs et des relations interpersonnelles dans la socialisation des nouvelles recrues.

1. Définitions du concept de socialisation organisationnelle

Le concept de socialisation organisationnelle est issu des disciplines de la sociologie, de la psychologie et de l'anthropologie. Ce concept, qui a vu le jour il y a plus d'une quarantaine d'années, connaît aujourd'hui un regain d'intérêt dans le domaine de la gestion (Perrot, 2008).

Au travers de la littérature nous avons recensé une série de définitions évoluant au fil du temps et dépendant des auteurs considérés. Ainsi, en 1968, la socialisation est définie par Schein dans son article fondateur comme : « *le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation ; processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* » (cité par Lacaze & Fabre, 2005, p.271). Cette définition de la socialisation souligne la toute-puissance de l'organisation sur l'individu et se rapporte à l'assimilation des valeurs, des normes et des comportements appropriés pour prendre part dans l'organisation (Lacaze & Fabre, 2005).

Van Maanen partage la même vision de la socialisation que Schein et la définissent comme « *une acquisition des connaissances sociales et des savoir-faire nécessaires pour assumer un rôle particulier* » (cité par Perrot, 2008, p.236). Par ailleurs, ils défendent l'idée que la socialisation organisationnelle est une politique mise en place par l'organisation visant à influencer, modeler et sculpter les individus qui rejoignent l'organisation dans le but de l'apprentissage d'un rôle (Guerfel-Henda, El Abboubi & Kandoussi, 2012 ; Lacaze et Fabre, 2005 ; Perrot, 2008). La socialisation est considérée par ces auteurs comme le moyen pour parvenir à maîtriser un rôle organisationnel (Fabre, 2005). Ces deux auteurs se concentrent sur l'influence de l'organisation sur l'apprentissage des individus (Perrot, 2009).

Feldman perçoit la socialisation comme un processus par lequel un individu voit passer son statut de débutant à celui de professionnel (cité par Perrot, Bauer & Roussel, 2012). Dans cette perspective, la socialisation permet de devenir membre de l'organisation (Fabre, 2005).

Louis (1980) fait évoluer la définition de la socialisation de Van Maanen et Schein en mettant en avant le rôle de l'individu comme acteur principal de sa propre intégration. La socialisation permet dans ce cas de comprendre la culture de l'organisation (Fabre, 2005).

Ces différentes définitions font clairement ressortir la notion d'apprentissage qui est l'approche dominante de la socialisation organisationnelle et fait référence au degré de connaissance et de compréhension des différents domaines de socialisation (Perrot, 2008). Cependant, définir ce concept uniquement en termes d'apprentissage serait incomplet et fait référence à une vision fonctionnaliste étroite (Perrot, 2008). C'est pourquoi, nous nous devons d'introduire la seconde dimension essentielle de la socialisation, souvent omise : l'intériorisation (Dubar, 1998, cité par Perrot, 2008). Wanous en souligne toute l'importance en écrivant : *« une socialisation efficace signifie ainsi une « implication de soi » vis-à-vis de l'organisation et non simplement le respect des pratiques organisationnelles »* (cité par Perrot, 2008, p.236). Cette deuxième dimension dépasse la notion d'apprentissage des objectifs et valeurs organisationnels et renvoie implicitement au niveau d'acceptation de ce qui est appris. Cela renvoie au degré selon lequel les normes et valeurs organisationnelles sont devenues partie intégrante de l'individu (Fournier et Payne, 1994, cités par Perrot, 2008).

La diversité théorique prouve qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la socialisation organisationnelle mais qu'elle se définit en termes de connaissance et de compréhension d'une part et d'approbation, acceptation et adhésion d'autre part (Bourhis, 2004 ; Fabre, 2005, cité par Perrot 2008). Ce concept se définit donc principalement par son résultat et non par son fonctionnement propre (Fabre, 2005).

Lacaze (2005) conclut que la socialisation organisationnelle est un processus à double sens impliquant d'un côté l'organisation dans la transmission des connaissances nécessaires et de l'autre côté la nouvelle recrue dans l'acquisition de ces dernières pour devenir un membre efficace de l'organisation. Enfin, Schein (1986) souligne que la stabilité et l'efficacité des organisations dépendent de leur capacité à socialiser leurs nouvelles recrues.

Après avoir repris les principales définitions du concept de socialisation organisationnelle, nous présentons dans la prochaine section les différentes étapes qui composent ce processus.

2. Les différents stades de la socialisation

Feldman (1981) s'intéresse à la façon dont les individus sont intégrés à l'organisation. Il définit la socialisation comme un processus accompagnant l'entrée des nouvelles recrues dans l'organisation, processus par lequel ces dernières voient passer leur statut d'*outsider* à celui de membre actif et efficace de l'organisation (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Perrot et al., 2012). Ce processus est continu (Schein, 1968) et intensément mobilisé lors de la période suivant immédiatement l'entrée des nouvelles recrues dans l'organisation mais existe également lors d'une promotion ou d'un transfert (Lacaze, 2005).

Feldman (1976) propose une approche séquentielle de la socialisation organisationnelle. Son modèle est composé de trois phases de socialisation que l'individu devra franchir dans l'ordre spécifié pour devenir efficace : la phase de socialisation anticipatoire, la phase d'accommodation et la phase de gestion du rôle (Lacaze & Fabre, 2005 ; Wanous, 1992). Ce modèle considère la socialisation organisationnelle dans sa dimension temporelle ce qui en fait un processus dynamique (Guerfel-Henda et al., 2012).

2.1. La phase de socialisation anticipatoire

Cette première phase de socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation. Il s'agit de la période de recrutement et de sélection des nouvelles recrues : recherche d'emploi (ou réorientation professionnelle), diverses formations destinées aux futures jeunes diplômés, stages, etc. (Delobbe & Dulac, 2005 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze & Fabre, 2005). Durant cette étape, qui dure en général six mois, l'individu récolte des informations sur la future entreprise où il souhaite être embauché et sur le futur job désiré via : les médias, ses recherches personnelles, le bouche-à-oreille, les informations directement disponibles au sujet de l'organisation ou encore les contacts avec des membres internes à l'organisation (Lacaze & Fabre, 2005).

Cette démarche personnelle de l'individu l'amène à développer une série de représentations anticipées, souhaits, attentes et espoirs quant à son intégration future dans l'organisation. Cependant, un décalage entre les attentes individuelles et la réalité est souvent observé lors de l'entrée dans l'organisation. Le candidat s'oriente vers des fonctions et organisations perçues comme susceptibles d'être en adéquation avec ses anticipations et attentes (Delobbe & Dulac, 2005), il est conseillé aux entreprises d'utiliser l'aperçu réaliste de l'emploi dans leurs processus de recrutement et de sélection.

L'évaluation du succès de ce premier stade résulte dans l'adéquation entre les (potentielles) capacités et qualifications de l'individu et les exigences de l'organisation pour le poste à pourvoir, la congruence entre les valeurs personnelles et organisationnelles mais aussi le réalisme des anticipations (Delobbe & Dulac, 2005). Feldman décrit le réalisme comme « *la précision et la globalité de l'image de sa future organisation* » (cité par Delobbe et al., 2005, p.174).

Wanous (1992) supporte Feldman lorsqu'il défend l'importance des entretiens d'embauche réalistes en opposition aux entretiens d'embauche traditionnels. L'entretien d'embauche dit réaliste a pour caractéristique de présenter aux candidats toutes les informations pertinentes à propos de l'organisation et ce, sans distorsion. Cette méthode de recrutement augmente la satisfaction de la nouvelle recrue, car l'écart entre d'une part les attentes initiales du nouvel entrant quant au job et à l'organisation et d'autre part la situation sur le terrain est faible, ce qui a pour conséquence une réduction du taux de turnover (Wanous, 1992, p. 37). A l'opposé, l'entretien d'embauche traditionnel, ayant pour but de vendre l'organisation en ne présentant aux candidats que les caractéristiques positives de l'organisation et en les grossissant si nécessaire, connaît un taux faible de satisfaction de ses nouvelles recrues et un turnover élevé.

Cette phase de socialisation anticipatoire est très importante dans le processus de socialisation car elle peut influencer de façon positive ou négative la seconde étape du processus qui correspond à l'entrée dans l'organisation (Guerfel-Henda et al., 2012).

2.2. La phase d'adaptation

Cette deuxième phase de la socialisation organisationnelle correspond à l'intégration, c'est-à-dire aux premiers moments passés par la nouvelle recrue dans l'organisation (Lacaze & Fabre, 2005). Tout au long de cette étape, qui dure en moyenne six mois, le nouvel entrant concentre son attention sur l'acquisition d'informations (Ostroff & Kozlowski, 1992). Il va collecter diverses informations en consultant les multiples sources internes à l'organisation afin de tenter de saisir la réalité organisationnelle d'une part et de devenir un membre participant et efficace de l'organisation d'autre part (Lacaze, 2002 ; Lacaze & Fabre, 2005 ; Ostroff & Kozlowski, 1992).

Selon Feldman (1976), l'intégration du nouvel entrant est caractérisée par quatre activités principales qui permettront d'évaluer la progression de la socialisation : (1) l'initiation à la nouvelle fonction et l'apprentissage des tâches à réaliser, (2) l'initiation à la

vie du groupe de collègues, (3) la définition parfaite du rôle au sein de l'organisation et enfin, (4) l'auto-évaluation et/ou évaluation avec le responsable hiérarchique des progrès accomplis au sein de l'organisation (Lacaze & Fabre, 2005 ; Wanous, 1992).

A ces quatre activités correspondent quatre défis majeurs pour le nouvel entrant : (1) l'acquisition d'une maîtrise suffisante des tâches qui lui sont attribuées, (2) l'insertion dans le groupe et la création de nouvelles relations interpersonnelles, (3) l'identification et le développement des comportements attendus dans le cadre du nouveau rôle et (4) l'appropriation des buts, des lignes de performance et des valeurs prônés par l'organisation.

Durant cette phase d'adaptation, le nouvel entrant n'est pas le seul à avoir un rôle à jouer. En effet, l'organisation se doit de participer en mettant en œuvre des dispositifs d'accueil et d'orientation visant à faciliter la transmission des savoirs et des savoir-faire par les membres de l'organisation et leur acquisition par le nouvel entrant (Guerfel-Henda et al., 2012). Il s'agit ici des tactiques et pratiques de socialisation développées par les professionnels des ressources humaines au sein de l'organisation mais également du rôle, non négligeable, des pairs et supérieurs hiérarchiques appelés dans la littérature : *agents socialisateurs*.

Cette phase intense d'intégration est essentielle dans le sens où elle détermine la performance, l'intégration au groupe et l'internalisation des valeurs et de la culture de l'organisation par la nouvelle recrue (Lacaze & Fabre, 2005). Cependant, cette phase n'est pas sans surprise, étonnement, choc voire même désillusion pour la nouvelle recrue. Ceci est dû à l'importance de l'écart entre les attentes formulées par le nouvel entrant dans la phase précédente et la confrontation à la réalité de l'entreprise lors de l'intégration (Louis, 1980 ; Trice et Bayer, 1993, cités par Delobbe & Dulac, 2005).

2.3. La phase de management du rôle

La dernière phase de la socialisation organisationnelle dure en moyenne douze mois et est appelée phase de gestion du rôle ou acceptation mutuelle (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Schein, 1978). Durant cette étape, la nouvelle recrue va devoir solutionner deux types de conflits portant sur les contradictions et les ambiguïtés dans son rôle (Feldman, 1976, cité dans Lacaze et Fabre, 2005). Le premier type de conflits apparaît au sein de la sphère professionnelle entre l'équipe de travail et d'autres groupes de l'organisation. Il s'agit pour la nouvelle recrue de résoudre les différents conflits qui éclatent inter-équipes sur son lieu de travail (Wanous, 1992). A titre d'exemple, Lacaze & Fabre (2005) citent la délimitation des tâches et des

responsabilités de chaque groupe comme solution envisageable. Le deuxième type de conflits lié à cette dernière phase de socialisation concerne l'articulation entre les sphères professionnelle et privée. Il s'agit ici de craintes liées au nouveau rôle de l'entrant telles que par exemple : les problèmes d'horaire de travail amenant l'incompatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée, ou l'influence du travail sur la qualité de vie (Lacaze & Fabre, 2005).

Dans cette phase, l'évaluation de la progression de la socialisation est liée à la capacité de l'individu à résoudre les conflits internes à l'organisation d'une part et les conflits externes d'autre part.

A la fin de cette étape, le nouvel entrant a acquis une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs mais également des comportements compatibles avec la culture de l'entreprise ce qui lui permettra de résoudre les probables conflits de rôle auxquels il devra faire face (Guerfel-Henda et al., 2012). La socialisation de la nouvelle recrue est dite achevée, selon Feldman (1976), une fois ces trois phases franchies.

Après avoir présenté les différentes étapes de la socialisation, nous présentons désormais son contenu et la manière dont les auteurs l'évaluent.

3. Le contenu de la socialisation et sa mesure

À partir des années 1990, quelques chercheurs commencent à s'intéresser au contenu de la socialisation, soit ce que les individus apprennent et intériorisent lors de leur intégration, et à sa mesure. Ils s'éloignent ainsi de l'étude du processus de la socialisation, soit la façon dont les individus sont intégrés à l'organisation, pour se focaliser sur le niveau de socialisation ou d'intégration dans l'organisation, c'est-à-dire le résultat du processus (Bourhis, 2004).

Les chercheurs ont démontré que la manière dont la socialisation est gérée par l'organisation a des conséquences sur l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, l'intention de rester (Jones, 1986, cité par Lacaze 2005) ainsi que la performance au travail (Nelson, 1987, cité par Lacaze 2005). Cependant, ces variables traditionnellement utilisées en Gestion des Ressources Humaines pour mesurer le niveau de socialisation du nouvel entrant sont influencées par d'autres facteurs et nécessitent l'utilisation d'indicateurs plus fins. C'est dans cette optique que Fisher (cité par Lacaze, 2005) suggère de s'intéresser à des résultats dits « *intermédiaires* » et nommés dans la littérature « *domaines de socialisation* ». Ces résultats

sont des indicateurs spécifiques qui correspondent à ce qui est appris au cours de la socialisation et peuvent s'appliquer à l'intégration. Les principaux domaines de socialisation repérés dans la littérature sont : (1) *la maîtrise des tâches de son emploi*, soit l'apprentissage des procédures, règles et jargon spécifiques à l'organisation et le développement de capacités physiques ; (2) *la clarté du rôle*, soit la compréhension et l'acceptation de ses responsabilités envers les membres de l'organisation ; (3) *l'intégration sociale*, soit la connaissances des membres , de leurs valeurs, des relations de pouvoir et codes comportementaux mais aussi la création d'un réseau de soutien social ; et (4) *la connaissance de l'organisation* à la fois dans ses aspects formels et informels (Lacaze, 2005). Ces principaux domaines de socialisation sont regroupés sous quatre catégories : l'organisation, le travail, le groupe de travail et l'intériorisation des objectifs et valeurs de l'organisation (Perrot, 2008). Les trois premières catégories font référence au processus d'apprentissage alors que la dernière renvoie au processus d'intériorisation (Perrot, 2008).

Parmi les nombreuses échelles de contenu proposées dans la littérature, nous retiendrons pour ce travail l'échelle de référence développée par Chao et al. (1994) qui mesure le niveau de socialisation de l'individu dans l'organisation. Ces auteurs conceptualisent le contenu de la socialisation à travers six dimensions distinctes et relativement indépendantes les unes des autres (Bourhis, 2004) :

- **la compétence professionnelle** c'est-à-dire l'acquisition de savoirs professionnels, ce que Dubar (cité par Bourhis, 2004) nomme socialisation secondaire. Cela fait référence à la maîtrise des savoirs et savoir-faire requis par les tâches reliées à l'emploi ;
- **les relations interpersonnelles** sont définies comme la capacité à établir des relations professionnelles satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation ;
- **le niveau politique** c'est-à-dire la capacité à comprendre les relations et procédures formelles et informelles au travail, ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation ;
- **le langage** fait référence à la connaissance des termes techniques et spécifiques de la profession ainsi que des acronymes et du jargon unique à l'organisation ;
- **les objectifs et valeurs organisationnels** font référence à la connaissance et l'acceptation des normes et principes de l'organisation, ainsi que des objectifs et valeurs, aussi bien formels qu'informels ;

- **l'histoire de l'organisation** correspond à la connaissance des traditions, coutumes, mythes et rituels de l'organisation, utilisés afin de véhiculer un certain modèle de comportement.

Cette échelle multidimensionnelle permet d'évaluer le degré d'adaptation de la nouvelle recrue dans l'organisation. Les trois premières dimensions de cette échelle recourent les domaines proposés par Fisher (1986) et les trois dernières sont également présentes dans la synthèse cependant sans que l'auteur n'y accorde une importance fondamentale (Fabre, 2005). Elle bénéficie de bons résultats sur le plan de la fiabilité, de la validité interne ainsi que de la faisabilité (Fabre, 2005). Notons toutefois que cette échelle de référence fait abstraction du domaine de socialisation nommé « *apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle* », domaine développé en conséquence par Fisher et étant un aspect important d'après les modèles théoriques (Fabre, 2005).

4. Les procédures de recrutement et de sélection

Lors de la phase de socialisation anticipatoire (Feldman, 1976), qui, rappelons-le, correspond à la période de recrutement et de sélection des nouvelles recrues, les candidats se construisent, sur base des informations véhiculées par les entreprises, des anticipations, des attentes et des représentations qui affecteront durablement le succès ultérieur du processus d'entrée organisationnelle (Delobbe, 2011).

Dans cette section, nous analysons dans un premier temps les différents moyens et techniques utilisés par les organisations pour atteindre les jeunes diplômés. Dans un second temps, nous soulignons l'importance de la richesse et du réalisme des informations et messages véhiculés par les organisations quant aux postes à pourvoir.

4.1. Les sources et les canaux de recrutement

La littérature distingue les sources de recrutement dites « *commerciallement agressives* » des sources de recrutement dites « *commerciallement non agressives* ». Les premières renvoient aux recrutements sur les campus, annonces dans la presse et sur Internet tandis que les secondes renvoient aux candidatures spontanées.

En ce qui concerne les canaux de recrutement, ils sont caractérisés soit de formels lorsqu'ils renvoient aux brochures, site web de l'entreprise, etc. soit d'informels lorsqu'ils

renvoient aux relations personnelles entre le candidat et les employés de l'organisation ou à des recommandations des membres internes de l'organisation (Delobbe, 2011).

Wanous (1992) affirme que les sources de recrutement dites « *commerciallement non agressives* » et les canaux informels sont associés à un meilleur ajustement organisationnel ultérieur que les sources dites plus agressives et les canaux formels (cité par Delobbe, 2011). Ceci s'explique par le fait que ce type de sources et canaux de recrutement sont plus susceptibles de fournir aux candidats une image complète et réaliste de l'organisation et du poste (Delobbe, De Hoe & Bertand, 2012 ; Delobbe, 2011). Par ailleurs, Wanous (1992) défend que les sources de recrutement qui procurent aux potentielles nouvelles recrues l'image la plus fidèle du poste de travail, garantissent à l'employeur une plus forte rétention de ses employés.

4.2. L'aperçu réaliste d'emploi

L'aperçu réaliste d'emploi est une technique qui présente aux candidats une vue réaliste de ce qu'ils devraient attendre de l'organisation pour laquelle ils postulent (Baur, Buckley, Bagdasarov & Dharmasiri, 2014). De façon plus précise, il renvoie à toutes les « *pratiques formelles par lesquelles un employeur présente intentionnellement aux candidats les aspects favorables mais aussi défavorables de l'emploi pour lequel ils postulent* » (Delobbe, 2011, p.299 ; Delobbe et al., 2012). Nous retrouvons parmi ses pratiques : des brochures, des présentations personnelles, des séances d'information ou encore des séquences vidéo présentées durant le processus de recrutement, c'est-à-dire avant l'embauche des candidats (Delobbe, 2011; Roth & Roth, 1995).

Les aspects favorables de l'emploi peuvent inclure des opportunités de formation et de développement, des possibilités d'interaction avec des personnalités intéressantes et influentes mais aussi des opportunités de mettre en pratique les compétences théoriques acquises. Les aspects défavorables de l'emploi peuvent, par exemple, inclure de longues heures supplémentaires durant les périodes de surcharge de travail, des déplacements fréquents ou encore des tâches répétitives (Roth & Roth, 1995).

Idéalement, l'entreprise doit fournir une description complète du poste vacant le plus tôt possible dans le processus de recrutement et au plus tard avant l'interview (Jackson, 1999 ; Roth & Roth, 1995). Grâce à cela, les candidats peuvent se représenter une image précise et réaliste de l'offre avant d'aller un pas plus loin dans leur engagement (Roth & Roth, 1995). Il a été démontré que les recrues qui, avant leur entrée en fonction, avaient une connaissance

précise des conditions formelles mais surtout informelles du poste se disent à terme plus satisfaites et impliquées dans l'organisation et ont l'intention d'y rester (Vandenberg & Scarpello, 1990 ; Bauer & Green, 1994 ; Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003 ; cités par Delobbe et al., 2012).

Lorsque le message d'aperçu réaliste d'emploi est diffusé par différentes sources et arrive jusqu'aux candidats, la compréhension et la crédibilité du message se voient améliorées. Les employés actuels peuvent jouer le rôle d'employés de contact avec les nouvelles recrues. Cette relation personnelle a pour but de mettre les nouvelles accrues à l'aise et leur permettre de poser librement toutes les questions liées au poste. Une autre solution pour améliorer la crédibilité et la compréhension du message est d'offrir la possibilité aux meilleurs candidats de passer une demi-journée en entreprise dans le département pour lequel ils postulent (Roth & Roth, 1995).

Il est important de mentionner que l'approche d'aperçu réaliste d'emploi diffère de l'approche traditionnelle qui vise à ne présenter aux candidats que les aspects positifs de l'offre, les managers voulant à tout prix vendre leur organisation auprès des candidats porteurs de talents (Roth & Roth, 1995). Les conséquences de ce recrutement traditionnel sont une désillusion de la nouvelle recrue lors de la confrontation à la réalité du terrain, ce qui engendre un départ prématuré des jeunes talents et place l'entreprise dans une situation inconfortable induisant à nouveaux des coûts de recrutement et de formation. Cette philosophie de recrutement, dite traditionnelle, va à l'encontre de la sélection effective et de la rétention des nouvelles recrues (Wanous, 1992).

Un des principaux bénéfices de l'application de l'aperçu réaliste d'emploi dans le processus de recrutement est la réduction du *turnover*, entraînant des économies en termes de recrutements et de formations (Roth & Roth, 1995). L'aperçu réaliste d'emploi a pour but d'aider les nouvelles recrues à développer des attentes initiales précises et réalistes quant au poste sollicité en leur faisant prendre conscience de la réalité. Ceci passe par des informations précises sur le salaire, les congés et les heures de travail à prester, le volume de travail et les éventuels problèmes qui pourraient survenir (Jackson, 1999). Les employeurs devraient idéalement aussi fournir des informations sur l'environnement de travail et la culture d'entreprise. Après toutes ces informations, les candidats sont plus à même de décider si l'offre leur correspond réellement et s'ils décident de rejoindre l'organisation. Ces pratiques sont très peu coûteuses pour les entreprises et permettent de réduire considérablement les départs prématurés.

Dans la prochaine section, nous nous intéressons au rôle des pratiques de socialisation organisationnelles dans l'intégration des nouvelles recrues.

5. Les tactiques de socialisation organisationnelle, les formations et le parrainage

Dès leur entrée en fonction, les nouvelles recrues se retrouvent dans un nouvel environnement organisationnel. Nous présentons dans cette section les différents dispositifs d'accueil et d'orientation mis en place par les professionnels des ressources humaines au sein de l'organisation afin de permettre leur ajustement.

Dans le but de faciliter l'intégration de leurs nouvelles recrues après l'embauche et de leur inculquer les valeurs et la culture de l'entreprise, les organisations mettent en place une série de stratégies dites de socialisation (Ashforth & Saks, 1996). Ces procédures organisationnelles de socialisation « *font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation* » (Van Maanen, 1978, cité par Delobbe et al., 2005, p. 280). Dans cette perspective, la socialisation est vue comme un processus d'apprentissage et une majorité d'organisations pense qu'autoriser le travailleur à apprendre par lui-même via le mécanisme essai-erreur n'est ni efficace ni efficient. Ces procédures mises en place sont variables d'une organisation à l'autre et vont de la simple journée d'accueil avec transmission du règlement de travail et présentation de l'historique de l'entreprise au programme combinant formations formelles, visites et stages dans les différents départements de l'organisation, formules de tutorat ou de parrainage (Delobbe, 2011).

Van Maanen et Schein (1979) ont permis la conceptualisation de ce foisonnement de pratiques. A travers leurs observations, ils ont découvert une série de six couples de stratégies de socialisation qu'ils présentent dans leur modèle théorique, répondant au besoin de réduction de l'incertitude et des tensions psychologiques :

- **Individuelles ou collectives** : les stratégies individuelles consistent à prendre en charge un seul individu à la fois et à lui faire suivre un modèle. Ces tactiques sont utilisées lorsque le nombre de nouvelles recrues est peu élevé ou que l'apprentissage de la fonction est complexe. L'expérience de l'individu est donc plus ou moins unique. A l'opposé, les stratégies collectives consistent à regrouper les nouvelles recrues ensemble

et les confronter aux mêmes expériences (Allen, 2006 ; Perrot et al., 2012 ; Saks & Gruman, 2011).

- **Formelles ou informelles** : les stratégies formelles isolent les nouvelles recrues des autres membres de l'organisation lors de l'apprentissage de leur fonction qui se fait via une formation initiale. Dans le cas des stratégies informelles, les nouvelles recrues sont entourées de membres plus anciens et se forment « sur le tas » (Allen, 2006 ; Perrot et al., 2012 ; Saks & Gruman, 2011).

Les résultats empiriques de Jones permettent d'identifier comme première composante principale des tactiques de socialisation : la dimension contextuelle. Celle-ci reprend les variables « collectives » et « formelles » vs. « individuelles » et « informelles » (Perrot & Roussel, 2009) et fait référence à la façon dont l'organisation transmet les informations aux nouvelles recrues (Jones, 1986 cité par Saks & Gruman, 2011).

- **Séquentielles ou aléatoires** : Les stratégies séquentielles définissent précisément la série d'étapes que les nouvelles recrues devront passer pour évoluer dans l'organisation. Les stratégies aléatoires ne précisent pas les différentes étapes et expériences par lesquelles les nouvelles recrues devront passer pour acquérir un nouveau rôle. Les parcours des nouvelles recrues sont, dans ce cas, tous différents (Allen, 2006 ; Perrot et al., 2012 ; Saks & Gruman, 2011).
- **Fixes ou variables** : les stratégies dites à durée fixe font progresser les nouvelles recrues selon un même planning et définissent le temps qu'il faut en moyenne à un individu pour franchir les différentes étapes afin d'acquérir un nouveau rôle. Dans le cadre des stratégies dites à durée variable, les nouvelles recrues évoluent chacune à leur rythme. Il n'existe aucune précision sur le temps nécessaire à un individu pour obtenir un nouveau rôle (Allen, 2006 ; Perrot et al., 2012 ; Saks & Gruman, 2011).

Jones (1986) identifie une deuxième composante principale des tactiques de socialisation : la dimension du contenu. Celle-ci regroupe les variables « séquentielles » et « fixes » vs. « aléatoires » et « variables » (Perrot & Roussel, 2009) et se rapporte au contenu de l'information donnée aux nouvelles recrues (Jones, 1986 cité par Saks & Gruman, 2011). Jones prédit que cette deuxième composante sera un des prédicteurs les plus forts de l'ajustement au travail (Saks & Gruman, 2011).

- **En série ou disjointes** : les stratégies sont dites en série lorsque les membres expérimentés de l'organisation encadrent les nouvelles recrues qui suivent leurs traces et occupent un poste occupé précédemment par ces derniers. Il existe alors un modèle de rôle pour les nouvelles recrues. Les stratégies sont de nature disjointe si la nouvelle recrue n'a aucun modèle de rôle à suivre et qu'elle doit inventer son rôle (Allen, 2006 ; Perrot et al., 2012 ; Saks & Gruman, 2011).
- **D'investissement ou de désinvestissement** : les stratégies sont considérées d'investissement lorsque la personnalité de la nouvelle recrue est mise en valeur et qu'elle est soutenue par l'organisation pour construire sa nouvelle identité. A l'opposé, les stratégies sont caractérisées de désinvestissement lorsque l'organisation recherche la conformité de l'individu et, pour cela, ne lui accorde aucun soutien dans son rôle (Allen, 2006 ; Perrot et al., 2012 ; Saks & Gruman, 2011).

La dernière dimension identifiée par Jones (1986) est la dimension liée aux aspects sociaux et regroupant les variables « en série » et « investissement » vs. « disjointes » et « de désinvestissement » (Perrot & Roussel, 2009). Selon Jones, cette dimension pourrait être la plus importante dans le sens où ces tactiques sociales « fournissent des indices sociaux et des facilités durant le processus d'apprentissage » (1986, cité dans Saks & Gruman, 2011, p. 266).

Jones (1986), en mobilisant le modèle théorique de Van Maanen et Schein, a formé un *continuum* bipolaire regroupant l'ensemble des six catégories exposées ci-dessus (Ashforth & Saks, 1996). Il propose ainsi une nouvelle classification des tactiques de socialisation et la distinction des procédures institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série, d'investissement) d'une part et des procédures individualisées (individuelles, informelles, aléatoires, variables, disjointes, de désinvestissement) d'autre part (Guerfel-Henda et al., 2012).

Jones (1986) a pu mettre en évidence différents résultats suivant l'utilisation d'une approche spécifique. Il ressort de ses recherches que les **tactiques de socialisation dites institutionnalisées**, caractérisées par leur forte exigence de conformité stricte aux normes de l'organisation et l'adhésion à leurs valeurs et culture, encouragent les nouvelles recrues à entrer dans un rôle prédéfini ce qui diminue la créativité (Ashforth, Saks & Lee, 1998 ; Lacaze, 2005). Ces procédures sont connues pour favoriser la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'identification avec l'entreprise et la loyauté c'est-à-dire la rétention des nouvelles recrues (Allen, 2006 ; Ashforth & Saks, 1996 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2005 ; Perrot & Roussel, 2009). Ajoutons que ces pratiques dites institutionnalisées sont

négativement corrélées à l'ambiguïté et au conflit de rôle ainsi qu'au stress des débuts et des incertitudes (Ashforth & Saks, 1996 ; Lacaze, 2005 ; Jones, 1986). Enfin, les nouvelles recrues suivent leur socialisation de manière passive et reçoivent des informations explicites sur leur nouveau rôle (Jones, 1986).

Au contraire, les **tactiques de socialisation dites individuelles** reflètent une absence relative de structure quant à la socialisation et offrent à la nouvelle recrue une grande autonomie ce qui favorise un comportement innovateur (Ashforth & Saks, 1996 ; Ashforth, Saks et Lee, 1998). Cependant, elles ont comme désavantage d'augmenter le stress et l'intention de quitter l'organisation prématurément (Lacaze, 2005 ; Guerfel-Henda et al., 2012). Les nouvelles recrues durant ce processus de socialisation reçoivent un minimum d'informations explicites (Jones, 1986).

Enfin, l'idéal pour l'organisation serait de trouver un juste milieu entre un accompagnement trop familiarisé et un accompagnement assez limité tout en gardant à l'esprit la taille de l'entreprise et son contexte organisationnel (Guerfel-Henda et al., 2012).

Un autre facteur semblant influencer la socialisation des nouvelles recrues est la formation. Elle se définit comme : « *l'ensemble des dispositifs formels qu'une entreprise utilise pour faciliter l'apprentissage des connaissances, aptitudes et comportements nécessaires à l'exercice de la tâche* » (Feldman, 1989, cité par Delobbe & Vandenberghe, 2000, p.121). La formation en interne fait partie des procédures de socialisation les plus formelles et les plus planifiées (Louis, Posner & Powell, 1983 ; cité par Saks 1995) et devient partie incontournable du processus de socialisation (Feldman, 1989). Même si Saks (1995) rapporte un lien évident entre la formation et les attitudes au travail des nouvelles recrues, les effets socialisants de la formation sont assez mitigés et ceci s'explique dans la littérature par l'intervention d'autres facteurs modulant cet effet. Il s'agit par exemple de l'appréciation subjective que les nouveaux entrants ont de la formation, cette appréciation dépendant de leurs attentes et besoins initiaux (Delobbe & Vandenberghe, 2000 ; Fullagar, McCoy & Shull, 1992 ; Saks, 1996 ; Tannenbaum et al., 1991), mais aussi du cadre institutionnel dans le lequel la formation se déroule (Guimond, 1995, cité par Delobbe & Vandenberghe, 2000) ainsi que les contenus (Waung, 1995, cité par Delobbe & Vandenberghe, 2000).

Enfin, un dernier facteur impactant la socialisation des nouveaux entrants est la disponibilité d'un parrain ou tuteur. Il s'agit d'un membre de l'organisation, le plus souvent un

collègue (Fisher, 1986), qui prend en charge une nouvelle recrue afin de l'initier et de la guider durant sa période d'intégration.

Dans cette section, nous avons souligné l'importance des recherches de Van Maanen et Schein (1979) ainsi que les travaux de Jones (1986) dans la contribution à l'élaboration de la théorie de la socialisation organisationnelle. Nous avons développé les différentes tactiques mises en œuvre par les organisations afin de développer des attitudes et comportements favorables à l'organisation et faciliter la construction d'un lien avec celle-ci, particulièrement grâce aux opportunités d'interactions interpersonnelles et de recherche active d'informations que ces différentes tactiques offrent. Nous avons également mis en avant l'importance des formations et du système de parrainage dans l'intégration des nouvelles recrues.

Jusqu'à présent, nous avons exclusivement pris en compte l'aspect technique du processus de socialisation en nous focalisant sur les diverses procédures d'intégration mises en place par l'organisation et en négligeant le rôle joué par les nouveaux entrants dans leur propre socialisation. Or, rappelons-le, la socialisation est un double processus visant la transmission des connaissances par les membres expérimentés de l'organisation et l'acquisition de celles-ci par les nouvelles recrues afin de devenir un membre efficace (Fabre, 2005).

Dans la prochaine section, nous présentons les différents comportements proactifs développés par les nouvelles recrues dès leur entrée dans l'organisation afin d'assurer leur intégration.

6. Les tactiques de socialisation individuelle

Les nouvelles recrues adoptent dès leur entrée dans l'organisation différents comportements afin de faire face à leur nouvel environnement de travail (Delobbe & Vandenberghe, 2000) et favoriser leur intégration (Morrisson, 1993, cité par Fabre, 2005). Ces comportements sont appelés dans la littérature : les tactiques individuelles d'intégration et sont définies comme suit : « *l'ensemble des efforts délibérés et conscients mis en œuvre par les nouveaux embauchés pour rechercher de l'information* » (Miller & Jablin, 1991 cités dans d'Andria, 2004 p.7).

Au travers de la littérature, nous avons découvert une série de tactiques de socialisation individuelle que nous présentons successivement dans cette section : les stratégies de recherche et d'acquisition d'informations, la stratégie d'auto-management et les relations sociales. Ces

tactiques sont relatives aux différents domaines de socialisation vus précédemment (Perrot, 2008). Ainsi, les trois premières tactiques individuelles présentées ci-après relèvent de l'apprentissage de l'emploi tandis que la dernière relève uniquement de l'intégration sociale.

6.1. Recherche et acquisition d'informations

L'information transmise par l'organisation lors de l'intégration des nouvelles recrues n'est pas souvent complète et ces dernières ont parfois le sentiment d'être privées d'informations utiles (Jablin, 1984, cité par Fabre, 2005). Dans le but de réduire le haut niveau d'incertitude associé à l'entrée dans une nouvelle organisation (Louis, 1980, cité par Fabre, 2005) et pour comprendre les caractéristiques relevantes de celle-ci (Ostroff & Kozlowski, 1992), les nouvelles recrues développent diverses tactiques de recherche et acquisition d'informations (Morrisson, 1993, cité par Fabre, 2005). Ce comportement entreprenant fait des nouveaux entrants des agents proactifs de leur propre socialisation (Ostroff & Kozlowski, 1992).

Comme nous l'avons évoqué lors de la présentation des différents stades du processus de socialisation (Feldman, 1981), les nouvelles recrues, durant les premiers mois dans l'organisation, se concentrent sur l'acquisition d'informations, l'apprentissage des tâches nécessaires pour leur métier et la clarification de leur rôle au sein de l'organisation (Ostroff & Kozlowski, 1992). Pour ce faire, les nouveaux entrants se tournent vers les sources d'informations disponibles au sein de l'organisation et utiles durant le processus d'apprentissage (Ostroff & Kozlowski, 1992).

Les multiples sources d'informations internes à l'organisation peuvent être réparties, selon Perrot (2001), en deux catégories : d'une part **les sources organisationnelles d'information ou sources non interpersonnelles**, et d'autre part, **les sources interpersonnelles d'information**.

La première catégorie de sources, bien qu'ayant fait l'objet de peu de recherches jusqu'à présent, peut être subdivisée en trois sous-catégories correspondant aux trois types de sources les plus souvent mentionnés dans la littérature sur la socialisation. Il s'agit des *sources écrites à disposition des employés* (1), telles que les informations basiques sur les politiques organisationnelles, les procédures et les tâches ; l'*observation* des comportements des pairs (2) ; et enfin, l'*expérimentation* des nouveaux comportements fonctionnant sur base du mécanisme de récompense et de punition (3) (Ostroff & Kozlowski, 1992). La seconde catégorie de sources

renvoie aux informations transmises par l'ensemble des membres de l'organisation en contact avec la nouvelle recrue : collègues, supérieurs hiérarchiques, parrains etc. (Ostroff & Kozlowski, 1992).

En ce qui concerne les informations pouvant être recueillies à partir de ces différentes sources, la littérature sur le sujet distingue les informations dites techniques des informations dites à caractère social (Comer, 1991). Les premières regroupent les compétences et savoirs techniques utiles à la bonne exécution des tâches. Nous pouvons distinguer les informations techniques factuelles, regroupant les faits, compétences, conseils d'expert ; des informations techniques procédurales, concernant les méthodes spécifiques liées à l'organisation ou étapes à suivre pour réaliser une tâche. Ces informations sont particulières à l'échange verbal avec les membres de l'organisation ainsi qu'à l'expérimentation, ou apprentissage par essai-erreur. De la sorte, la stratégie de l'expérimentation est utilisée par les nouvelles recrues pour combler les lacunes des formations théoriques, permettant ainsi d'acquérir des savoir-faire et des astuces (Lacaze, 2005). Notons que la tactique d'expérimentation n'est pas une tactique initiale de recherche d'informations mais plutôt une tactique postérieure au recueil des informations suite à un échange verbal ou à l'observation (Lacaze & Fabre, 2005). Le second type d'information renvoie aux savoirs « *sociaux* » liés aux personnes et aux normes de l'unité de travail (Comer, 1991). Ce type d'informations est le plus souvent acquis par l'observation des pairs car cette tactique est particulièrement utile pour l'acquisition d'informations plus sensibles telles que les normes implicitement partagées dans l'organisation, l'intégration relationnelle (Depolo et al., 1997, cité par Delobbe & Vandenberghe, 2000) ou lorsque les nouvelles recrues craignent le coût social d'une démarche active (Miller & Jablin, 1991, cités par Lacaze, 2005).

La disponibilité des différentes sources d'informations est susceptible de faciliter l'ajustement de la nouvelle recrue à l'organisation. Les organisations ont à leur disposition une série de pratiques pour faciliter la recherche et l'acquisition d'informations de leurs nouvelles recrues (Perrot, Boussaguet, Valero-Mantione, Charles-Pauvers, Peyrat-Guillard, 2005). En effet, de nos jours, une multitude de supports d'information existent, allant des supports traditionnels tels que : les livrets d'accueil, les brochures de présentation de l'organisation, les panneaux d'affichage ou encore les notes internes aux supports plus technologiques tels que : l'accès à l'Intranet ou les mails. En ce qui concerne l'observation, celle-ci peut être facilitée grâce au regroupement de nouvelles recrues dans un même bureau avec des membres plus expérimentés, la participation à des réunions, des séminaires, des formations, etc. (Perrot, Boussaguet, Valero-Mantione, Charles-Pauvers, Peyrat-Guillard, 2005).

Enfin, selon différentes recherches, il ressort que les sources d'informations interpersonnelles, en particulier les collègues et le supérieur hiérarchique direct, contribuent plus que les sources d'informations non interpersonnelles à renforcer l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail d'une part et à diminuer le stress et l'intention de quitter d'autre part (Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992, cités par Delobbe & Vandenberghe, 2000).

6.2. Auto-management

Les nouvelles recrues cherchent également à s'intégrer en développant des comportements d'auto-management. L'auto-management ou en termes plus scientifiques : l'autogestion comportementale (Bandura, 1986, cité par Delobbe & Vandenberghe, 2000), est une autre tactique individuelle utilisée par les nouvelles recrues dans leur processus d'intégration. Cette tactique fait référence « à des techniques d'auto-observation, de fixation d'objectifs personnels, d'auto-récompense et d'autopunition » (Ashford & Taylor, 1990; Manz, 1983, cités par Delobbe & Vandenberghe, 2000). Par ailleurs, elle accroît la motivation intrinsèque des nouvelles recrues et renforce leur sentiment de contrôle et d'autonomie (Saks & Ashforth, 1996, cités par Lacaze & Fabre, 2005). Enfin, selon Vancouver et Morrison (cités par Lacaze, 2005), ces comportements d'auto-management jouent un rôle important dans le processus d'intégration. Cette tactique d'apprentissage est efficace lorsqu'elle est combinée à la recherche d'informations (Lacaze & Fabre, 2005).

6.3. Développement de relations sociales

Les nouvelles recrues dès leur entrée dans l'organisation cherchent à établir des relations sociales privilégiées avec certains membres de l'organisation afin de s'intégrer. Il ressort de la littérature que ces relations sont majoritairement établies avec les collègues de par l'absence de rapports hiérarchiques et visent à constituer un réseau de soutien social qui sera indispensable pour affronter les difficultés internes à l'entreprise tout au long de leur intégration (Nelson & Quick, 1991, cités par Lacaze, 2005). La création de liens d'amitié avec les autres membres de l'organisation est favorisée lors des pauses, formations internes, séminaires, etc. Enfin, ces relations permettent aux nouveaux entrants de se sentir soutenus et considérés par l'organisation, ce qui a pour conséquence le développement d'un sentiment de satisfaction,

d'implication et d'intention de rester dans l'entreprise (Delobbe et al., 2005). Nous abordons plus en profondeur ce concept dans la section suivante.

L'étude de Lacaze (2005), étudiant le rôle de la nouvelle recrue dans son propre processus d'intégration, a mis en évidence que les tactiques individuelles d'intégration, présentées précédemment, se déroulent de manière séquentielle. Ainsi, la nouvelle recrue commence par rechercher de l'information en observant ses pairs avant de poser des questions puis d'expérimenter par essai-erreur. Après, elle va s'autogérer et développer un réseau de soutien social.

Pour conclure, les pratiques de socialisation organisationnelle impactent l'utilisation des tactiques individuelles. Il ressort que les pratiques de socialisation dites « individualisées » poussent essentiellement à l'apprentissage par la pratique, c'est-à-dire par l'expérimentation, alors que les procédures de socialisation dites « institutionnalisées » incitent les nouvelles recrues à utiliser l'ensemble des tactiques individuelles d'intégration (Lacaze 2001, cité par Lacaze & Fabre, 2005).

7. Les agents socialisateurs et la théorie de l'échange social

L'approche interactionniste considère l'individu comme acteur à part entière de sa propre socialisation et met l'accent sur l'importance des relations entre les nouvelles recrues et les membres de l'organisation. Dans cette section, nous présentons les différents agents socialisateurs et leur rôle dans le processus de socialisation des nouvelles recrues avant d'aborder la théorie de l'échange social.

7.1. Les agents organisationnels de socialisation et leur rôle

La socialisation est un processus complexe, composé d'une multitude d'acteurs et de nombreuses interactions entre ces derniers.

Les agents organisationnels de socialisation, ou dans la littérature : « agents socialisateurs » sont définis par Perrot et al. (2005, p. 231) comme « *toute personne susceptible d'exercer une influence sur le processus de socialisation organisationnelle d'un nouveau membre* ». Ces personnes font référence aux membres internes de l'organisation qui aident, volontairement ou non, la nouvelle recrue à s'adapter (Delobbe, 2011). Parmi ceux-ci, nous distinguons : le supérieur hiérarchique, les collègues de travail, le parrain éventuel ou mentor et parfois aussi les subordonnés ou les clients (Perrot et al., 2005 ; Cooper Thomas et Anderson,

2006, cités par Delobbe, 2011 ; Fabre & Roussel, 2013). Dans cette étude, nous nous limitons aux deux sources interpersonnelles les plus en contact avec les nouveaux arrivants et jugées par ceux-ci les plus utiles dans leurs efforts de recherche d'informations : le supérieur hiérarchique et les collègues de travail (Miller & Jablin, 1978 ; Fabre & Roussel, 2013).

Le supérieur hiérarchique occupe une position singulière, en ce sens, il définit les missions du nouvel entrant et est en charge de son évaluation (Bauer et al., 1998, cités par Fabre & Roussel, 2013). Il a pour rôle de fixer les objectifs et exigences de la fonction, former et donner des conseils. Identifié par les nouvelles recrues comme principale source dans leur recherche d'informations sur leur rôle et procédures opératoires de travail (Delobbe & Vandenberghe, 2000), il est le « référent officiel » et est par conséquent considéré comme plus fiable que les collègues (Hanser & Muschinsky, cités par Miller & Jablin, 1978).

Les collègues de travail, au même niveau hiérarchique que les nouveaux entrants de par leur rôle similaire dans l'organisation, les aident à définir leur rôle et à trouver leur place au sein de l'organisation (Fabre & Roussel, 2013 ; Kram & Isabelle, 1985; cités par Fabre & Roussel, 2013). Ils offrent un soutien et servent souvent de modèles (Louis, 1980 ; cité par Fabre & Roussel, 2013). Korte (2007) supporte que les interactions individuelles et relations avec les membres directs du groupe de travail ont une influence majeure sur le processus d'apprentissage et la socialisation organisationnelle. La littérature sur le sujet distingue différents types de relations nouvel entrant-collègues (Comer, 1991). Le supérieur peut décider de placer le nouvel entrant sous la supervision d'un pair dont la mission est de le conseiller et de lui transmettre des *feedbacks*. Ce dernier montre les différentes procédures et techniques et est disponible pour répondre aux questions. Une autre possibilité est d'assigner le nouvel entrant aux tâches d'un membre expérimenté. Dans ce cas, le nouvel entrant décharge le membre expérimenté d'une part de son travail ce qui laisse plus de temps à ce dernier pour transmettre les instructions et informations utiles. Enfin, une dernière possibilité relevée dans la littérature est de lier un nouvel entrant à un membre expérimenté pour travailler sur un même projet. Ces trois types d'interactions permettent aux membres expérimentés de servir de source d'information pour les nouveaux entrants. Cette initiative pose un climat propice à l'acquisition d'informations (Comer, 1991).

Notons que l'interaction quotidienne avec les pairs est jugée plus utile par les nouvelles recrues que l'interaction avec le supérieur hiérarchique dans la transition avec le nouveau job (Posner et Powell, cités par Miller & Jablin, 1978). De plus, les pairs transmettent les normes de comportement en rigueur au sein du groupe et de l'organisation (Delobbe & Vandenberghe,

2000). Enfin, les collègues du groupe de travail sont identifiés par les nouvelles recrues comme des sources d'informations plus disponibles que le supérieur hiérarchique (Miller & Jablin, 1978). En effet, le supérieur hiérarchique, de par ses responsabilités et activités au sein de l'organisation, a peu de temps disponible à accorder aux nouveaux entrants en ce qui concerne leurs besoins d'informations et la transmission de celles-ci (Comer, 1991). Le rôle des pairs comme agents socialisateurs est crucial car ils sont d'une part jugés plus disponibles et d'autre part jugés plus utiles que les supérieurs hiérarchiques (Powell, 1985 ; cité par Comer, 1991).

La qualité des interactions avec les membres de l'organisation favoriserait *« l'acquisition d'un comportement de rôle approprié, le développement de compétences au travail, l'ajustement aux normes et valeurs du groupe de travail, la compréhension des normes et des procédures organisationnelles »* (Reichers, 1987, cité par Fabre & Roussel, 2013 p.6). Korte (2007) ajoute que la qualité des relations interpersonnelles affecte la réussite de l'entrée dans l'organisation des nouveaux entrants.

7.2. La théorie de l'échange social

La qualité des relations interpersonnelles ayant lieu entre les nouvelles recrues et membres expérimentés dès l'entrée dans l'organisation peut être abordée sous l'angle de l'échange social. Ce concept, établi par Blau et inspiré des travaux ethnologiques sur le contre-don de Mauss, est défini comme *« un échange de biens ou de services rendus entre individus, ayant avant tout une valeur symbolique pour celui qui le reçoit, et pour lequel, contrairement à un échange économique, aucune contrepartie n'est spécifiée »* (cité par Fabre & Roussel, 2013, p.6). Ce concept se mesure grâce aux deux construits suivants : l'échange *leader-member* et l'échange *team-member*.

L'échange *leader-member* (LMX – Leader Member Exchange) fait référence à la qualité de la relation d'échange entre la nouvelle recrue et son supérieur direct au sein de l'organisation (Graen et al, 1982 ; Schriesheim et al., 1999 ; cités par Fabre & Roussel 2013). Cette relation se manifeste par *« des démonstrations mutuelles de soutien dans le travail, de confiance notamment sur le plan professionnel, par une bonne entente et la loyauté »* (Liden & Maslyn, 1998 ; Schriesheim et al., 1999 ; cités par Fabre & Roussel, 2013, p.6).

L'échange *team-member* (TMX – Team Member Exchange) fait référence à la qualité de la relation entre la nouvelle recrue et son équipe de travail (Seers, 1989 ; cité par Fabre & Roussel 2013). Il s'agit de l'adaptation du concept de LMX au contexte de la relation avec le

groupe de pairs (Fabre & Roussel, 2013), soit la perception de la nouvelle recrue sur le degré auquel l'organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être (Fabre & Roussel, 2013).

Goudner en développant la notion de « norme de réciprocité » a prouvé qu'il existe une contrepartie à l'échange de biens ou de services entre les individus (cité par Fabre & Roussel, 2013). En effet, lorsqu'un individu reçoit une faveur cela fait généralement apparaître un sentiment de redevabilité, c'est-à-dire un retour de la part de celui qui en est le bénéficiaire et ce, même si les contreparties ne sont pas spécifiées dans le contrat de travail (Liden et al., 2004 ; cité par Fabre & Roussel, 2013). Ce sentiment de redevabilité serait lié au niveau du TMX et/ou LMX. A titre d'exemple : l'aide, le soutien, l'encouragement, l'écoute ou encore la loyauté sont des comportements issus de l'échange social contribuant, via la norme de réciprocité, sur le long terme à renforcer les liens interpersonnels (Fabre & Roussel, 2013).

De plus, les ressources investies par les membres expérimentés de l'organisation dans une relation avec le nouvel entrant sont également susceptibles de favoriser la socialisation. En effet, ces deux formes d'échange sont « *une occasion de progresser pour le jeune entrant, mais aussi, d'attribuer du sens à son environnement* » (Louis, 1980, cité par Fabre & Roussel, 2013, p.7). Ajoutons pour conclure que de nombreuses études, dont celle de Major et al. (1995), ont démontré le lien existant entre l'échange social, LMX et TMX, et diverses attitudes au travail dont la satisfaction, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter.

8. Conclusion

Cette approche théorique nous a permis de mieux cerner l'importance du concept de socialisation organisationnelle dans le processus d'intégration des nouveaux entrants. La présentation des différentes étapes du processus d'intégration a montré comment la socialisation organisationnelle s'établit dans les entreprises. Nous avons découvert l'importance de l'aperçu réaliste d'emploi dans l'ajustement des nouvelles recrues à leur emploi ainsi que le rôle des dispositifs d'accompagnement de ces dernières, telles que les pratiques organisationnelles, les formations et la disponibilité d'un référent, dans la construction d'un lien avec l'organisation. Nous avons également appris que les nouveaux entrants développent divers comportements proactifs afin de combler le manque d'informations reçues durant leur entrée en fonction. Cette partie théorique mentionne également le rôle des principaux agents socialisateurs (le supérieur hiérarchique et les collègues) dans le processus d'interprétation et

de construction de sens ainsi que l'importance des rapports interpersonnels avec ces derniers. Enfin, nous avons vu que le double processus de la socialisation organisationnelle est évalué à partir des domaines de socialisation et que les conséquences de cette dernière sur les différentes attitudes au travail sont considérées comme les résultats finaux.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéressons au concept de contrat psychologique, soit la représentation mentale par l'individu de sa relation d'emploi, qui se développe dès le processus de sélection et évolue au cours de la socialisation.

Chapitre 2 : Le contrat psychologique

Dans ce chapitre, nous abordons le concept du contrat psychologique. Nous commençons par présenter, succinctement, son historique ainsi que les différentes conceptualisations qui ont vu le jour. Ensuite, nous définissons ce concept et nous penchons sur ses différentes fonctions avant de présenter une des principales théories qui le sous-tend. Enfin, nous nous intéressons à son processus de formation et aux diverses conséquences d'une rupture en termes d'attitudes de travail.

1. L'évolution de la conceptualisation du contrat psychologique

1.1. Les origines du contrat psychologique et les conceptualisations initiales

Le concept de contrat psychologique trouve ses racines historiques dans les travaux de Barnard, en 1938, et de March et Simon, en 1958. Barnard (1938, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005), avec sa théorie de l'équilibre, avait déjà mis en avant la perspective d'échange. Ensuite, March et Simon (1958, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005), s'inspirant des écrits de Barnard, ont exposé un modèle de récompenses-contributions présentant la relation d'échange entre un employé et l'organisation (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Le terme de contrat psychologique a vu le jour dans les années 1960 avec les travaux d'Agyris. Il définit alors le concept comme « *une entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître* » (Roehling, 1996, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Il insiste sur un échange au niveau du groupe prenant en compte des avantages tangibles, principalement économiques ou spécifiques, et impliquant un accord entre les parties sur la nature de ce qui sera échangé (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Levinson et al. ont popularisé ce terme dans les années 1970 (Mullenbach-Servayre, 2009). Influencés par la découverte en psychologie clinique de Menninger (1958, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005) qui avance que l'échange inclut des ressources intangibles en plus des ressources tangibles et que cette relation contractuelle doit être source de satisfaction mutuelle afin que la relation puisse perdurer (Roehling, 1996, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005), définissent le contrat psychologique comme : « *une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre* » (1962, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005, p.19). Les parties présentes sont d'une part, l'employé et d'autre part, l'organisation. En outre,

ils précisent que le contrat psychologique peut évoluer au fil du temps selon les changements de circonstances ou une compréhension plus avancée des contributions de l'autre partie (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Enfin, Schein met en évidence que les attentes de chaque partie, l'employé et l'organisation, ne sont pas reprises dans un contrat formel or, elles sont de puissants déterminants du comportement. En outre, Schein ajoute l'importance de l'adéquation entre les attentes et contributions des deux parties. En effet, si un individu perçoit une faible adéquation, cela peut engendrer des conséquences néfastes sur sa satisfaction, son implication et sa performance au travail. Un dernier apport de Schein est l'interaction entre les deux parties et l'importance de tenir compte de la perspective de chacune (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Ces divers travaux initiaux sur le contrat psychologique ont pour point commun la relation d'échange existante entre les employés et l'organisation, bien que les auteurs divergent sur certaines caractéristiques. En résumé, le concept évolue vers une perspective relationnelle incluant deux parties : l'employé et l'organisation, échangeant des ressources aussi bien tangibles qu'intangibles (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

1.2. Les conceptualisations actuelles du contrat psychologique

Depuis l'article fondateur de Rousseau en 1989, les recherches sur le contrat psychologique ont opéré un virage important par rapport aux conceptualisations antérieures, rendant la majorité des recherches précédentes obsolètes (Coyle-Shapiro & Perzefall, 2005).

Rousseau apporte ainsi une nouvelle conceptualisation du contrat psychologique en le définissant comme : *« la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques »* (Rousseau, 1989, p.123, cité dans Coyle-Shapiro & Perzefall, 2005). Cette définition montre clairement la rupture sur un certain nombre de points clés avec les conceptualisations initiales. D'une part, Rousseau se focalise sur une perspective intra-personnelle en mentionnant des croyances subjectives et individuelles en contraste avec la notion d'accord et la prise en compte de l'autre partie soutenue par Agyris, Schein et Levinson et al. (1960, 1965, 1962, cités par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). D'autre part, Rousseau met l'accent sur les obligations, basées sur des promesses perçues (Roehling, 1996, cité par Coyle-Shapiro & Perzefall, 2005), ce qui tranche avec la notion d'attentes de

l'employé et de l'employeur, mentionnée de manière unanime par les auteurs précédents. Différentes recherches ont mis en avant le fait que le contrat psychologique prédit mieux les attitudes et comportements professionnels lorsque celui-ci inclut des obligations plutôt que des attentes trop vagues et non centrées sur des promesses (Robinson, 1996 ; Robinson et al., 1994 ; Turnley & Feldman, 2000, cités par Coyle-Shapiro & Perzefall, 2005).

D'autres auteurs proposent une conceptualisation intermédiaire du contrat psychologique, établissant ainsi un pont entre les recherches initiales et actuelles. C'est le cas des auteurs tels que Herriot et Pemberton (cités par Coyle-Shapiro & Perzefall, 2005) qui partagent le même point de vue que les auteurs de la conceptualisation initiale, à savoir : la perspective relationnelle mais en y intégrant la notion d'obligations réciproques développée par Rousseau, étudiant ainsi à la fois le point de vue de l'employé et de l'organisation, ce qui offre une vision plus complète de la relation d'emploi. Ces deux auteurs définissent le concept de contrat psychologique de la manière suivante : *« les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation »* (Herriot & Pemberton, 1997, p. 45, cité par Coyle-Shapiro & Perzefall, 2005).

Le concept de contrat psychologique a connu un regain d'intérêt dans les dernières décennies avec les nombreuses restructurations, la rapidité des changements technologiques, la multiplication des employeurs, la diversité de la force de travail, le déclin de l'appartenance syndicale, ... autant de changements, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, qui mettent les organisations face à de nouvelles tendances et de nouvelles préoccupations économiques (van der Smissen, Schalk & Freese, 2013 ; Mullenbach-Servayre, 2009 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Ces multiples changements sur le marché du travail influencent la nature de la relation entre l'employé et l'employeur et suscitent des recherches sur l'évolution des contrats psychologiques. C'est ainsi qu'est né le concept de « nouveau » contrat psychologique (Sims, 1994 ; Rousseau, 1995 ; Cavanagh, 1995 ; Rousseau, 1996 ; Anderson & Schalk, 1998, Hiltrop, 1995, 1996 ; Stone, 2001 ; Guest, 2004 ; cités par van der Smissen et al., 2013) également appelé nouvel accord (« new deal ») (Herriot & Pemberton, 1995 ; Hendry & Jenkins, 1997 ; cités par van der Smissen et al., 2013). L'émergence de ce concept est due à la typologie d'Hiltrop (1995) sur les vieux *versus* nouveaux contrats psychologiques. Ces derniers se distinguent sur leur contenu par l'absence de sécurité d'emploi et un accent mis sur l'employabilité et la flexibilité (Anderson & Schalk, 1998, cités par van der Smissen et al., 2013 ; Roelinh et al., 2000, cités par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005) ce qui entraîne des changements dans les obligations des deux parties. Ainsi, le top trois des obligations de

l'employeur est : « *la formation et le développement de nouvelles compétences, l'implication de l'employé dans la prise de décision, et une communication bidirectionnelle ouverte* » (Roehling et al., 2000, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005, p.33). Quant aux employés, en tout cas pour ceux étant hautement qualifiés et présentant des compétences fort valorisées sur le marché de l'emploi, leurs obligations relèvent plus de la contribution à la performance de l'organisation que de la confirmation de leur engagement (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Avec ce « nouveau contrat psychologique », c'est l'employabilité qui prend le dessus sur la sécurité d'emploi et ceci se traduirait par une diminution de la loyauté du salarié et amènerait à un taux élevé de salariés centrés sur eux-mêmes et opportunistes (Millward & Brewerton, 1999, cités par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Des auteurs tels que Rousseau (1996), Herriot et Pemberton (1996), Guest (2004), Hall et Moss (1998), Ng et Feldman (2008) soulignent toutefois l'importance des changements occurrents dans le contrat psychologique suite aux changements dans le monde du travail mais n'ont trouvé aucune évidence pour le concept de « nouveau contrat psychologique » (cités par van der Smissen et al., 2013).

Nous venons, dans cette section, de présenter l'historique du contrat psychologique et d'examiner les contributions initiales et actuelles relatives à ce concept. Dans la prochaine section, nous proposons une définition avant d'énumérer les différentes fonctions.

2. La définition et les fonctions du contrat psychologique

Dans notre travail, nous nous référons à la définition du contrat psychologique de Rousseau (1989). Bien que sa définition ne soit pas universelle, elle est largement acceptée parmi les chercheurs. Ainsi, le contrat psychologique reprend les caractéristiques suivantes :

- une **perception subjective et individuelle**, en d'autres mots : une perception, plutôt qu'un accord réel, qui est propre à chaque individu (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994, cités par Mullenbach-Servayre, 2009). Le contrat psychologique se distingue du contrat formel de travail dans le sens où il a un caractère implicite, c'est-à-dire qu'il n'est pas formalisé (Bender, 2010).
- des **obligations réciproques fondées sur des promesses**. Nous entendons par là que les caractéristiques de la contribution et les modalités de la rétribution, entre l'employé et l'employeur, sont basées sur des promesses engendrant des obligations mutuelles (Bender, 2010).

- un concept **dynamique et évolutif**. Le contrat psychologique est dit dynamique car les nouvelles recrues arrivent au sein de l'organisation avec une série d'attentes et de représentations qui se préciseront lors de la phase de recrutement et de sélection et lors de l'entrée dans l'organisation (Bender, 2010). Le contrat psychologique est également dit évolutif dans le sens où il est amené à changer au regard des interprétations de sens des salariés suite aux informations recueillies auprès de nombreuses sources (collègues, supérieurs hiérarchiques, personnes en charge du recrutement, communications internes...) (Bender, 2010).
- une **relation large et transposable**. La relation entre l'employé et l'employeur ne se cantonne pas à la relation d'emploi mais peut désormais s'étendre à toute autre situation (Mullenbach & Servayre, 2009).
- des **termes potentiellement différents** : lorsqu'un employé croit en l'existence d'un contrat psychologique, cela n'implique pas forcément que l'organisation ait la même compréhension (Rousseau & Parks, 1993, cités par Shore & Tetrick, 1994).

Il est désormais intéressant de nous pencher sur les fonctions du contrat psychologique. Nous avons relevé au travers de la littérature que le contrat psychologique est développé par les employés et les organisations pour diverses raisons (Shore & Tetrick, 1994).

Une première raison relève du fait que les contrats formels, bien que rédigés pour la plupart de manière compréhensive, échouent à mentionner toutes les obligations de la relation d'emploi entre l'employé et l'organisation et à éliminer toute ambiguïté (Shore & Tetrick, 1994). Le contrat psychologique vise ici à réduire l'incertitude de l'employé, en établissant les conditions d'emploi convenues antérieurement de manière implicite. En d'autres termes, le contrat psychologique permet d'augmenter le sentiment de sécurité chez l'employé, le laissant croire à un accord sous-entendu avec son employeur. Cette réduction de l'incertitude est le rôle le plus important du contrat psychologique (Shore & Tetrick, 1994).

Une deuxième raison de l'existence du contrat psychologique est qu'il donne une certaine orientation au comportement de l'employé sans devoir faire appel à une surveillance managériale. Ainsi, il est établi dans la littérature que les comportements des employés sont influencés par la croyance qu'ils recevront une récompense dans le court ou moyen terme, ce qui sert en réalité les besoins de l'organisation (Shore & Tetrick, 1994).

Enfin, une dernière raison évoquée dans la littérature, est que le contrat psychologique donne aux employés le sentiment qu'ils peuvent influencer leur futur dans l'organisation, étant donné qu'ils sont partie prenante du contrat, qu'ils ont marqué leur accord sur les termes de ce dernier et qu'il ne tient qu'à eux de décider s'ils maintiennent leurs obligations vis-à-vis de leur employeur (Shore & Tetrick, 1994).

Les trois fonctions du contrat psychologique sont donc les suivantes : la réduction de l'incertitude, le contrôle, ou l'orientation, des comportements des employés et l'attribution d'un sentiment de prédictibilité aux employés (Shore & Tetrick, 1994).

Après avoir défini le concept de contrat psychologique et présenté ses différentes fonctions, nous nous attardons dans la prochaine section sur une des théories qui sous-tend ce concept, à savoir : l'échange social.

3. L'échange social comme base théorique du contrat psychologique

Les racines du contrat psychologique se trouvent, entre autres, dans la norme de réciprocité et dans l'échange social. Nous présentons dans cette section les caractéristiques relatives à ces deux concepts.

3.1. L'échange économique et l'échange social

Il existe deux types de relation d'échange dans le monde du travail : d'une part, l'échange économique et d'autre part, l'échange social (Blau, 1994, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). L'échange économique se distingue de l'échange social dans le sens où la nature de l'échange est spécifiée et un contrat formel est appliqué afin de s'assurer que les différentes parties remplissent leurs obligations spécifiques (Blau, 1994, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). L'échange social, au contraire, inclut des obligations non spécifiées et est défini par Blau comme : « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (1994, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005, p.23). Une première différence entre ces deux types d'échange est le degré de spécification des obligations liées à chacune des parties (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Une autre différence entre les deux types de relation d'échange réside dans le rôle de la confiance (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Celui-ci est crucial dans le processus de l'échange

social. Dès le départ de la relation d'échange, chacune des parties nécessite d'avoir confiance en l'autre partie quant au fait de remplir les obligations futures et de les réciproquer. Au fil de l'échange, la confiance dans la relation sera entretenue par la satisfaction régulière des obligations. Ajoutons que selon Blau, le cadre temporel de la réciprocité dans l'échange social se caractérise par le fait de rester redevable un certain temps tout en étant confiant sur l'accomplissement des obligations (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). L'échange économique se caractérise quant à lui par une preuve hâtive de réciprocité, évitant de rester temporairement redevable. Enfin, il est important de souligner que le processus d'échange social prend un certain temps à se développer, commence par de petites transactions qui requièrent peu de confiance et se poursuit si l'autre partie réciproque et se montre digne de confiance (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Un dernier élément permettant de distinguer l'échange économique de l'échange social est l'orientation temporelle de la réciprocité. La relation d'échange social se caractérise par le long terme, lui conférant un caractère continu et illimité alors que la relation d'échange économique est limitée dans le temps. Cette vision de long terme de la relation d'échange social permet de développer la confiance entre les parties et d'installer un schéma prévisible de don et de contre-don (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

En résumé, l'échange social est caractérisé par : des obligations non spécifiées, la confiance, la norme de réciprocité et une vision continue et illimitée de la relation (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

3.2. La norme de réciprocité

Le concept de norme de réciprocité, suggérant que les individus doivent venir en aide à ceux qui les ont aidés et ne pas leur causer de tort, se trouve au centre de la théorie de l'échange social (Gouldner, 1960, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Dans son article fondateur, Gouldner identifie d'une part, la réciprocité hétéromorphique, qui advient lorsque le contenu de l'échange est différent mais est perçu par les deux parties comme ayant la même valeur, et d'autre part, la réciprocité homéomorphique, qui advient lorsque le contenu de l'échange ou les conditions dans lesquelles il a eu lieu sont identiques (Gouldner, 1960, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). L'obligation qu'un individu s'acquitte de sa dette est liée à la valeur de l'avantage reçu. Selon Gouldner, un avantage se voit plus valorisé si : l'individu qui profite de l'avantage est dans la nécessité, le

donneur ne peut se permettre d'offrir cet avantage (mais le fait tout de même), l'avantage est procuré sans aucune motivation d'intérêt personnel du donneur, et l'avantage a été procuré sous aucune contrainte. Ainsi, il ressort de la littérature que l'obligation de réciproquer semble plus forte lorsque les avantages reçus sont hautement valorisés par l'individu.

Ultérieurement, Sahlins fondera la réciprocité sur les trois dimensions suivantes : l'immédiateté des retours, l'équivalence des retours et l'intérêt, qui mettront en évidence trois formes de réciprocité (cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). La première, la réciprocité généralisée, est caractérisée par une orientation altruiste et se soucie peu du cadre temporel et du contenu de l'échange. La seconde, la réciprocité équilibrée, se présente sous la forme de donnant-donnant et l'échange est dit parfaitement équilibré lorsque des ressources équivalentes sont échangées simultanément. La dernière, la réciprocité négative, tend vers plus d'égoïsme dans le sens où les parties prenant part à l'échange ont des intérêts opposés et visent à maximiser leurs intérêts personnels aux dépens de l'autre partie. C'est donc la dette, née des avantages reçus, qui fait perdurer la relation d'échange social (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Greenberg (cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005) mentionne que l'intensité du devoir de réciprocité – soit la dette – peut se voir influencée par quatre facteurs : (1) les motivations du donneur, (2) l'abondance des récompenses reçues par le bénéficiaire et des coûts engendrés par le donneur suite à l'échange, (3) la nature de ce qui a provoqué l'action du donneur, et (4) les indices émis à travers la comparaison à autrui. Enfin, Greenberg conclut que plus la dette est importante, plus grand sera l'inconfort et par conséquent, plus fortes seront les tentatives de gérer ou réduire la dette ressentie.

Nous venons de voir dans cette section l'importance du rôle joué par la norme de réciprocité dans la relation d'échange social et indirectement dans le contrat psychologique.

4. Le développement du contrat psychologique

Dans cette section, nous nous intéressons dans un premier temps à la formation du contrat psychologique avant de présenter les différents piliers fondateur de ce concept. Ensuite, nous abordons les conséquences du contrat psychologique suivi de la perception de rupture dans ce dernier.

4.1. La formation du contrat psychologique

La formation du contrat psychologique s'appuie sur une approche cognitive, c'est-à-dire une approche ancrée dans le concept de schéma (Rousseau, 2001). Stein définit le schéma comme : « *un modèle mental reprenant des éléments conceptuellement liés, qui se développe progressivement à partir de l'expérience et qui guide la manière dont une information nouvelle est organisée* » (cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005, p. 50). Les individus développent un schéma de leur relation d'emploi, soit ce qu'ils devraient fournir d'une part (leurs obligations à l'égard de l'employeur) et recevoir d'autre part (les obligations de l'employeur à leur égard), avant même leur première entrée dans l'organisation (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). C'est ce schéma qui impactera la façon dont ils interpréteront les différents indices et signaux de l'organisation. Selon Blancero et Kleiner (cités par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005), le contrat psychologique est développé de manière anticipative durant le processus de recrutement et de sélection, soit la phase de socialisation anticipatoire, afin d'affronter l'absence d'informations détaillées concernant la relation d'emploi et réduire l'incertitude liée au statut de nouveau membre. En effet, lorsque les nouvelles recrues entrent dans l'organisation, leurs contrats psychologiques sont incomplets ce qui les pousse à rechercher des informations complémentaires, au travers de diverses interactions notamment, puis à soumettre leur contrat psychologique à la réalité (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Le contenu du contrat psychologique, c.-à-d. les obligations réciproques des deux parties, est susceptible d'évoluer au cours de la socialisation organisationnelle et c'est durant les premiers stades que les influences de l'organisation sont les plus fortes (De vos, Buyens et Schalk, 2003 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Ajoutons que les nouvelles recrues changent leurs perceptions des obligations de l'employeur à partir des récompenses reçues et qu'elles changent les représentations de leurs promesses à partir de leurs contributions antérieures (De vos et al., 2003, cités par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Enfin, lorsque le contrat psychologique est suffisamment complet, grâce aux différentes informations recueillies, il devient relativement stable et résistant au changement (Rousseau, 2001).

4.2. Les antécédents du contrat psychologique

Etant donné que le contrat psychologique se développe au fur et à mesure sur base d'expériences (Fiske & Taylor, 1984, cités par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005), le monde académique s'est intéressé aux piliers fondateurs de ce concept. Les recherches de Morrisson et Robinson (cité par Coyle-Shapiro, 2005) mettent en avant plusieurs facteurs liés à

l'expérience et intervenant avant, pendant ou après l'entrée dans l'organisation, qui affectent la construction du contrat psychologique. Les différents piliers fondateurs identifiés dans la littérature sont les suivants : (1) la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, (2) la culture nationale, (3) les expériences antérieures de travail, (4) la culture organisationnelle, (5) la socialisation organisationnelle et professionnelle, (6) les signaux sociaux et les interactions quotidiennes, (7) le rôle au sein de la relation d'emploi et les motivations, les buts et les besoins qui y sont associés. Rousseau (2001) reconnaît également dans ses travaux les expériences antérieures de travail et les pratiques de socialisation comme influençant le modèle mental qu'un individu développe à l'égard de sa relation d'emploi. Il mentionne également le rôle joué par les pratiques de recrutement et de sélection dans l'élaboration du contrat psychologique.

4.3. La perception de brèche dans le contrat psychologique

Les deux points précédents nous ont permis de découvrir le concept de contrat psychologique sous l'angle de sa formation et de ses antécédents. Un autre aspect du contrat psychologique est l'incidence de brèches, voire même de violations qui peuvent entraîner sa rupture. L'incidence de brèche et de violation dans le contrat psychologique est un phénomène fréquent dans les organisations. Une recherche de Robinson et Rousseau a mis en avant que 55% de jeunes détenteurs d'un MBA disent avoir observé une rupture dans leur contrat psychologique endéans leurs deux premières années d'emploi (cités par Morrison & Robinson, 1997). Suite à l'occurrence de ces phénomènes au sein des organisations, il nous semble intéressant d'étudier le concept de brèche et violation du contrat psychologique ainsi que les conséquences d'une rupture de ce dernier sur les attitudes des employés.

4.3.1. Définition

Le concept de brèche du contrat psychologique apparaît lorsqu'un employé perçoit que son organisation n'a pas rempli une ou plusieurs obligations à son égard alors que celles-ci avaient fait l'objet de promesses préalables selon l'employé (Morrison & Robinson, 1997, cités par Dulac, 2005). Ces perceptions peuvent avoir comme conséquences de fortes réactions émotionnelles et affectives caractérisées par : la colère, l'anxiété voire même la trahison (Dulac, 2005). Dans la littérature, les termes de brèches et de violation sont souvent utilisés de manière interchangeable. Seulement Morrison et Robinson (cités par Dulac, 2005) y apportent une distinction : ils défendent que la violation du contrat psychologique survient à la suite d'une série d'événements commençant par la perception que l'autre partie n'a pas honoré un certain

nombre de ses promesses. Précisons que le concept de brèche du contrat psychologique est basé sur des perceptions et non sur un accord tacite (Conway & Briner, 2002, cité par Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

4.3.2. Les causes de la rupture

Dans leurs travaux, Morrison et Robinson (cités par Dulac, 2005) identifient deux causes premières à la perception de brèche dans le contrat psychologique : la renonciation et l'incongruence. La renonciation survient lorsqu'un agent (par exemple, un recruteur) de l'organisation reconnaît l'existence d'une obligation mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté (Morrison & Robinson, 1997, cités par Dulac, 2005). Quant à l'incongruence, elle survient lorsque l'employé et l'agent de l'organisation perçoivent différemment le contrat psychologique (Morrison & Robinson, 1997, cités par Dulac, 2005).

Ces deux concepts peuvent déboucher sur la perception d'une promesse non tenue. Nous entendons par là, lorsqu'un individu perçoit un écart entre ce qui lui a été promis et ce qu'il a reçu. Ceci a le pouvoir de déclencher chez ce dernier un processus de comparaison consistant en l'évaluation du respect des promesses de chaque partie envers l'autre (Dulac, 2005). Il en ressort que si l'employé estime avoir respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une réciprocité, alors l'employé risque d'estimer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche (Dulac, 2005). Enfin, sur base d'un processus d'interprétation de la brèche, il peut y avoir naissance d'un sentiment de violation.

4.3.3. Conséquences sur les attitudes au travail

Après avoir énoncé les causes possibles d'une perception de brèche dans le contrat psychologique, nous nous penchons sur les conséquences attitudeles au travail.

Premièrement, toutes les recherches empiriques sur le sujet démontrent que la perception de brèche dans le contrat psychologique est liée de manière négative à la satisfaction au travail et à la satisfaction générale (Gakovic & tetrick, 2003 ; Guest & Conway, 1997, 1998 ; Johnson & O'Learly-Kelly, 2003 ; Kickul & Lester, 2001 ; Porter, Pearce, Tripoli & Lewis, 1998 ; cités par Dulac 2005).

Deuxièmement, la majorité des recherches scientifiques ont démontré que la perception de brèche au sein du contrat psychologique est reliée de manière négative à l'engagement organisationnel, aussi bien affectif que normatif (Bunderson, 2001 ; Coyle-Shapiro & kessler,

1998 ; Guzzo, Noonan & Elron, 1994 ; Johnson & O’Leary-Kelly, 2003 ; Kickul, 2001 ; Lester et al., 2002 ; Raja et al., 2004 ; Robinson, 1996 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; cités par Dulac 2005).

Troisièmement, certaines recherches empiriques démontrent que les employés ayant perçu une brèche dans leur contrat psychologique sont plus enclins à quitter l’organisation (Guest & Conway, 1997 ; Guest & Conway, 1998 ; Guzzo et al., 1994 ; Kickul et al., 2002 ; Tekleab & Taylor, 2003 ; Turnley & Feldman, 2000 ; cités par Dulac, 2005).

Ajoutons que d’autres conséquences attitudinales ont été relevées dans différentes recherches empiriques. Robinson et Rousseau (cité par Dulac, 2005) ont par exemple observé que la perception de brèche est associée à une diminution de la confiance envers l’employeur. Guest et Conway (cités par Dulac, 2005) ont, quant à eux, découvert que le bien-être est négativement influencé par la perception de brèche dans le contrat psychologique. Enfin, Johnson et O’Leary-Kelly (cités par Dulac, 2005) ont suggéré que le cynisme affectif et cognitif que les employés développent envers leur organisation augmentait avec la perception de brèche dans le contrat psychologique.

5. Conclusion

Au travers de ce chapitre, nous avons pu nous faire une idée claire du concept de contrat psychologique. Nous retiendrons que le contrat psychologique évolue tout au long du processus de socialisation organisationnelle, qu’il a un impact avéré sur les attitudes au travail telles que la satisfaction générale, l’implication organisationnelle ou encore l’intention de quitter l’entreprise et que ce concept a comme antécédents : les pratiques de recrutement et de sélection, les pratiques de socialisation organisationnelle, l’échange social (LMX – TMX) ou encore les comportements proactifs d’intégration.

En conclusion, ces deux chapitres composant la première partie de notre travail nous ont permis de mieux cerner l’importance des concepts de socialisation organisationnelle et de contrat psychologique dans le processus d’intégration des nouveaux entrants. Cette approche théorique nous a, par ailleurs, amené à considérer six pratiques organisationnelles et individuelles, à savoir : (1) l’aperçu réaliste d’emploi, (2) les tactiques de socialisation, (3) les formations, (4) le parrainage, (5) l’échange social (LMX et TMX) et (6) les comportements proactifs d’intégration ; deux mécanismes médiateurs, à savoir : (1) les degrés de socialisation

et (2) le contrat psychologique ; et enfin trois indicateurs finaux de la socialisation, à savoir : (1) la satisfaction générale, (2) l'implication organisationnelle et (3) l'intention de quitter l'établissement.

A partir de ces différentes constatations, nous exposons dans le prochain chapitre notre modèle hypothétique et les différentes hypothèses qui en découlent avant de présenter le dispositif d'enquête mis en place pour la collecte des données et d'explicitier les échelles de mesures choisies dans la littérature scientifique afin d'évaluer les différentes variables de notre modèle.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'enquête

Dans ce chapitre, nous commençons par introduire, sous forme de schéma, notre modèle hypothétique et les diverses hypothèses qui le composent. Ensuite, nous présentons le contexte de notre étude. Nous exposons alors le dispositif mis en place pour la collecte des données et présentons notre échantillon. Enfin, nous explicitons les différentes mesures utilisées afin d'évaluer les différentes variables du modèle.

1. Questions de recherche et hypothèses

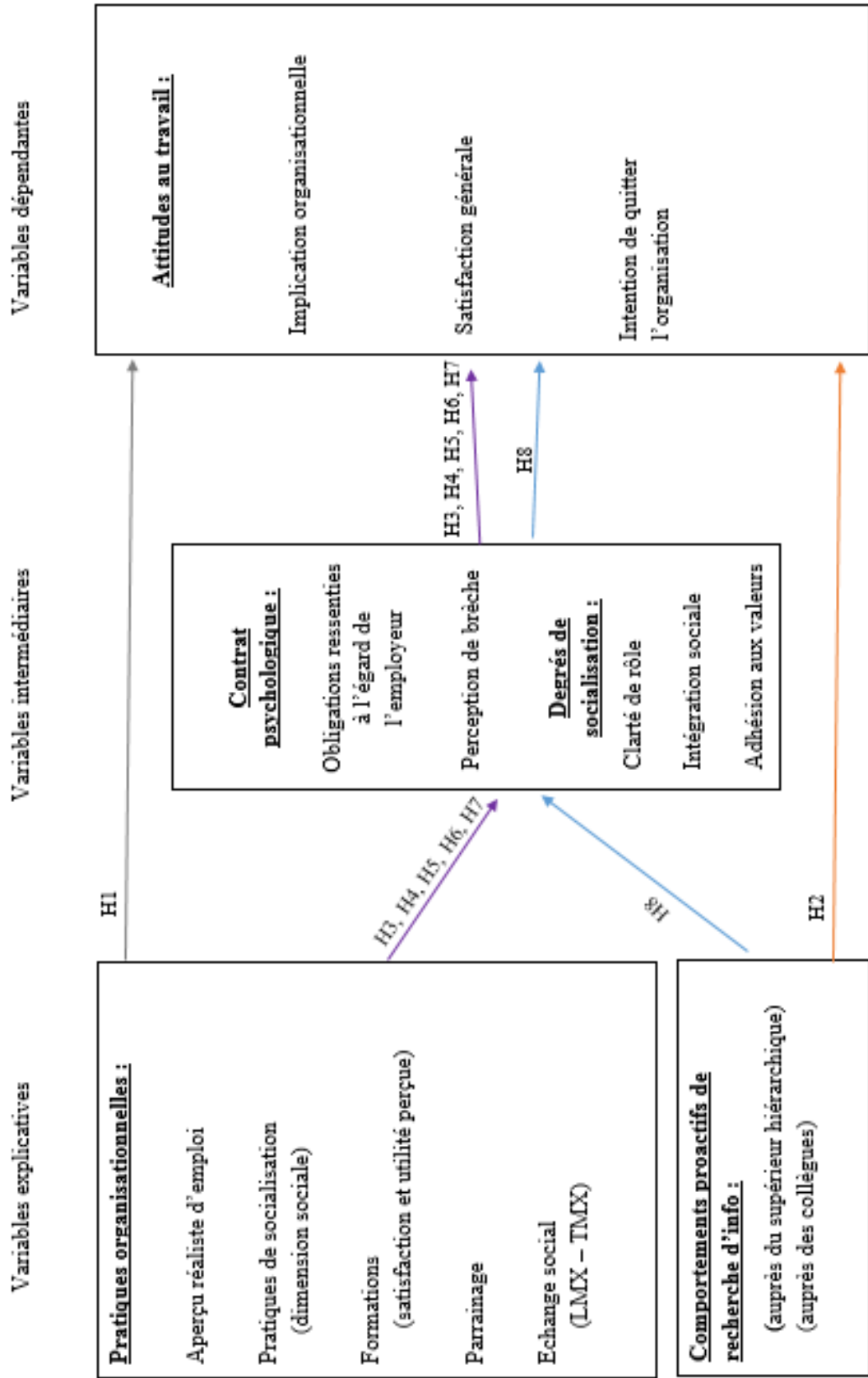
Pour rappel, nos deux questions de recherche sont formulées de la manière suivante : « *Quelle est la relation entre les pratiques organisationnelles et des comportements proactifs d'intégration et les attitudes au travail des nouvelles recrues* » et « *Quels sont les mécanismes sous-jacents, soit les facteurs qui médiatisent cette relation ?* ».

Notre travail se concentre donc sur les deux concepts suivants : la socialisation organisationnelle et le contrat psychologique. Le concept de socialisation organisationnelle est mesuré à travers les degrés de socialisation suivants : la clarté de rôle, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Le concept de contrat psychologique est mesuré grâce aux obligations ressenties des nouvelles recrues envers leur établissement d'une part, et leur perception de brèche dans le contrat psychologique, d'autre part.

Ces deux variables intermédiaires ont été mises en relation avec les six variables indépendantes suivantes : l'aperçu réaliste d'emploi, les pratiques de socialisation, l'échange social, les formations, le parrainage et les comportements proactifs d'intégration des nouvelles recrues ; et les trois variables dépendantes suivantes : l'implication organisationnelle, la satisfaction générale et l'intention de quitter l'organisation.

Notre étude empirique a pour but de tester deux types d'hypothèses. Dans un premier temps, nous examinons si les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs d'intégration développés par les nouvelles recrues prédisent leurs attitudes au travail. Dans un deuxième temps, nous analysons s'il existe un effet de médiation du contrat psychologique, d'une part, et des degrés de socialisation, d'autre part, sur la relation entre les pratiques organisationnelles et comportements proactifs d'intégration ; et les attitudes au travail.

Modèle hypothétique



L'impact des pratiques organisationnelles sur les attitudes au travail

Hypothèse 1 : Les pratiques organisationnelles, à savoir : l'aperçu réaliste d'emploi, les pratiques de socialisation – la dimension sociale –, la satisfaction et l'utilité perçue des formations, la disponibilité d'un référent/parrain/tuteur et l'échange social, prédisent les attitudes au travail (la satisfaction générale, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation).

L'impact des comportements proactifs d'intégration

Hypothèse 2 : Les comportements proactifs de recherche d'informations auprès du supérieur d'une part, et des collègues de travail d'autre part, prédisent les attitudes au travail.

Les mécanismes sous-jacents

Hypothèse 3 : La relation entre l'aperçu réaliste d'emploi et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique (obligations ressenties à l'égard de l'employeur et perception de brèche dans le contrat psychologique) et d'autre part, par les degrés de socialisation (clarté de rôle, intégration sociale et adhésion aux valeurs de l'organisation).

Hypothèse 4 : La relation entre les tactiques de socialisation - la dimension sociale - et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation.

Hypothèse 5 : La relation entre les formations et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation.

Hypothèse 6 : La relation entre la disponibilité d'un référent/parrain/tuteur et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation.

Hypothèse 7 : La relation entre l'échange social et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation.

Hypothèse 8 : La relation entre les comportements proactifs de recherche d'information et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation.

2. Dispositif d'enquête

En ce qui concerne le dispositif de cette enquête, nous avons privilégié la démarche de recherche quantitative à la démarche de recherche qualitative. Ce choix s'explique par le nombre conséquent de nouvelles recrues infirmières à interroger et notre volonté d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible. En ce sens, nous avons opté pour l'enquête par questionnaires tout en menant quelques entretiens qualitatifs préliminaires avec des responsables du recrutement et de l'accueil des nouvelles recrues infirmières.

2.1. Entretiens qualitatifs

Afin de dégager quelques pistes pour la rédaction de notre questionnaire quantitatif et de comprendre les différentes pratiques mises en place dans chacun des hôpitaux participants, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs. Ainsi, pour chaque établissement hospitalier, nous avons rencontré à la fois un responsable du recrutement, Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des soins infirmiers, et l'Infirmière en charge de l'accueil des nouvelles recrues, Infirmière ICANE. Ces entretiens se concentraient sur les pratiques de recrutement et sélection ainsi que sur les pratiques d'accueil des nouvelles recrues. Ces entretiens se sont déroulés de mi-août à mi-septembre 2015 dans les trois établissements participants et duraient en moyenne une cinquantaine de minutes.

Nous avons privilégié l'entretien semi-directif car il permet une grande liberté d'expression des individus face au sujet traité. Ce type d'interview prend la forme d'une conversation plus ou moins dirigée par l'interlocuteur. Afin de ne pas nous égarer, nous avons réalisé au préalable un guide d'entretien. Celui-ci est composé de diverses questions ouvertes regroupées par thème et a pour but de donner une ligne conductrice à l'entretien.

Dans la prochaine section, nous présentons brièvement les trois hôpitaux participant à notre enquête. Le lecteur trouvera les guides d'entretien semi-directifs en annexe (cfr annexes 1 et 2).

2.2. Contexte de l'étude

Nous avons choisi de mener notre étude dans le secteur médical belge en raison de son contexte particulier marqué entre autres par une pénurie en personnel infirmier dans les hôpitaux, une concurrence accrue des talents sur marché du travail, des démissions prématurées,

une augmentation de la demande en soins de santé suite au vieillissement de la population ou encore des restrictions budgétaires touchant ce secteur depuis quelques années. Nous avons retenu les trois hôpitaux suivant pour notre étude : le Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi, la Clinique Notre-Dame de Grâce et le CHR Citadelle.

2.2.1. Le Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi

L'hôpital Sainte-Anne Saint-Rémi à Anderlecht est un hôpital de quartier comptant environ 650 membres du personnel et ayant fusionné en 2011 avec le Chirec, un des plus gros centres hospitaliers privés de Bruxelles.

Le Chirec développe une grande collaboration avec les écoles d'infirmières de Bruxelles mais également hors de Bruxelles. L'équipe *nursing* va régulièrement en fin d'année sur les différents campus pour informer les étudiants infirmiers de l'existence de l'établissement hospitalier et des nombreux postes à pourvoir. Cela se passe via un contact personnel avec les étudiants, l'affichage aux valves d'offres d'emploi récentes et la distribution de brochures. Le Chirec essaie dans la mesure du possible d'être représenté aux différents salons infirmiers. Le canal de recrutement privilégié de l'hôpital est désormais le site Internet www.job.chirec.be qui reprend tous les postes vacants et permet aux candidats de postuler en ligne depuis le 1^{er} mai 2015. La prochaine étape en termes de visibilité de recrutement pour le Chirec est d'optimiser le site Internet et ensuite, d'explorer les réseaux sociaux et examiner ce qui peut être porteur pour le *nursing*.

Les entretiens d'embauche sont menés en binôme par la Directrice des Ressources Humaines de Sainte-Anne Saint-Rémi et le Directeur du département demandeur. Lorsque des candidats de qualité postulent pour une unité de soins et une fonction bien précises, ils sont invités au sortir de l'entretien à rencontrer l'Infirmière en chef qui leur donne un premier aperçu du service, de la prise en charge, du côté organisationnel, etc. Il y a donc une possibilité d'un premier contact avec le terrain pour le candidat.

En ce qui concerne les informations reçues, une attention particulière est consacrée à la présentation de l'organisation et de ses valeurs, à la description claire et transparente de la fonction et du service à rejoindre mais aussi aux diverses possibilités de développement des compétences via les formations en interne ou en externe. Le processus pour le recrutement du personnel infirmier se veut court (parfois une semaine), ce qui implique une forte réactivité aux candidatures reçues. Lors de la signature du contrat, la nouvelle recrue reçoit une série de

documents dont le règlement de travail, la fiche « fonction » et le livret d'accueil qui reprend diverses informations pratiques relatives au département des soins infirmiers.

Concernant l'accueil des nouvelles recrues, c'est l'Infirmière ICANE (Infirmières Chargée de l'Accompagnement des Nouveaux Entrants) qui les prend en charge lors de leur premier jour de travail, après qu'elles aient rencontré la Directrice du département des soins infirmiers. Une visite des lieux est organisée (différents services, vestiaires, cafétéria, parking,...) avant la présentation à l'équipe avec l'Infirmier en chef. Dans les jours suivants l'entrée en fonction, des explications sont fournies par les formateurs informatiques sur les différents programmes à utiliser au quotidien dans le service. En ce qui concerne l'initiation à la fonction, le nouvel entrant est en général épaulé par un parrain (souvent le chef de service ou l'infirmier référent) qui partage son savoir, le soutien et le coach durant environ quinze jours. Pour ce faire, l'horaire de travail du nouvel engagé durant cette période est collé à celui de son parrain. En plus de ceci, il existe la journée d'accueil organisée une fois par trimestre pour tous les nouveaux collaborateurs. Durant cette journée, ces derniers reçoivent diverses informations sur les procédures administratives, le coaching, les formations, les projets, la sécurité, etc. et ont l'opportunité de développer un réseau. Ajoutons qu'en plus des formations obligatoires à renouveler tous les cinq ans, le Chirec encourage tous ses collaborateurs à prendre part aux diverses formations permanentes proposées en interne et en externe. Enfin, les nouveaux entrants infirmiers bénéficient tous de cet accueil.

2.2.2. La Clinique Notre-Dame de Grâce

La Clinique Notre-Dame de Grâce à Gosselies (CNDG) est un hôpital privé et autonome comptant 484 employés dont 60% est du personnel infirmier. En 2011, l'hôpital a mis en place le projet « Peau Neuve » en anticipation à la création de deux hôpitaux entièrement neufs dans la région, à savoir : l'Hôpital Civil Marie Curie, opérationnel depuis octobre 2014 et le Grand Hôpital de Charleroi (GHDC) dont la fin des travaux est prévue pour 2022. Le projet « Peau Neuve » de la CNDG avait pour promesse *« d'offrir un service médical de pointe dans un environnement accueillant, confortable et performant, répondant aux attentes et aux besoins de chacun, patients bien sûr mais également familles, médecins et personnel soignant »* (Dossier de Presse CNDG, juin 2015). Cette promesse a pu être tenue grâce à la rénovation complète de l'infrastructure et de l'ossature mais également à une réflexion profonde sur la manière de penser les soins et le modèle de management à mettre en place au niveau de l'institution.

En ce qui concerne le recrutement, il est important de mentionner que la CNDG n'est attachée à aucune école d'infirmières, ce qui implique de devoir utiliser d'autres canaux pour le recrutement des nouvelles recrues. Ces derniers sont, par ordre d'importance : les stages où les infirmiers en chef veillent à repérer les talents, le nouveau site Internet qui actualise les diverses offres d'emploi de la CNDG, les forums étudiants où 50% des nouveaux entrants « jeunes diplômés » sont recrutés, la mise à disposition de brochures présentant l'institution, ses projets et toutes les modalités pour prendre contact et postuler, prochainement les présentations sur les campus de diverses écoles et enfin, le bouche à oreille.

L'entretien d'embauche est mené par le Directeur du département des soins infirmiers qui présente de manière générale la clinique, à savoir : son historique, ses valeurs et les projets en cours, la mission principale du département infirmier et son fonctionnement mais aussi le contexte du service que le candidat pourrait être amené à rejoindre. À la fin de l'entretien, le candidat a la possibilité de rencontrer, s'il le souhaite, l'Infirmière ICANE ou l'Infirmier en chef et se voit remettre la brochure de présentation de la clinique en plus du flyer « Rejoignez-nous ». Lors de la signature du contrat, l'ICANE fait visiter l'hôpital à la nouvelle recrue, la présente au service, lui remet son horaire et l'organigramme du département avec toutes les coordonnées utiles.

En ce qui concerne l'accueil des nouvelles recrues, il existe la « journée des nouveaux » qui est organisée quatre à cinq fois par an et durant laquelle des différentes directions et syndicats sont présentés, mais également la pharmacie. L'intégration dans les unités est facilitée par la disponibilité d'un parrain qui est souvent un collègue de travail (alignement de l'horaire du nouveau sur celui du parrain pendant une semaine), la mise à disposition de fardes protocoles propres à l'unité et un support informatique important. Le nouvel agent reçoit également un document reprenant le déroulement d'une journée type dans son unité. Notons qu'il n'existe pas de formation particulière pour les collègues encadrant les nouveaux entrants mais que la qualité et la facilitation de l'intégration des nouveaux entrants fait partie des critères d'évaluation du personnel infirmier.

2.2.3. Le CHR Citadelle

La Citadelle est un hôpital public liégeois faisant partie du CHR Liège qui est considéré comme véritable moteur économique en Région liégeoise de par l'emploi de pas moins de 3000 personnes. Cependant, depuis plus de deux ans, les diminutions budgétaires et les

restructurations dans le secteur de la santé ont amené l'établissement à réfléchir à une gestion plus stricte de ses effectifs.

Les canaux de recrutement utilisés par le CHR Citadelle sont essentiellement les présentations dans les écoles, les candidatures spontanées, et en moindre mesure, la participation du département des Ressources Humaines à des salons infirmiers.

L'entretien d'embauche est mené par l'Infirmier chef de service qui présente l'organisation de l'hôpital et du service, les avantages mais aussi les contraintes. À la signature du contrat, les nouveaux agents infirmiers se voient remettre une brochure de présentation du CHR reprenant les valeurs de l'hôpital, sa stratégie et sa philosophie et l'organigramme ainsi qu'une brochure spécifique au département infirmier. Cette dernière est en cours d'actualisation suite aux résultats de l'enquête, réalisée en interne, portant sur l'intégration des nouveaux entrants et visant à déterminer les informations nécessaires facilitant l'entrée en fonction.

L'accueil des nouveaux entrants se fait par le Chef de service qui fait visiter l'hôpital et présente les nouvelles recrues à l'équipe. Une journée « accueil institutionnel » est organisée quatre à cinq fois par an et permet de rencontrer les directions mais aussi de découvrir les différents secteurs de l'hôpital et de participer aux ateliers « communication et réflexion ». En ce qui concerne le tutorat, les nouveaux entrants bénéficient, mais dans certains services uniquement, de parrains qui leurs servent de modèles. Un référentiel de compétences est prévu pour chaque secteur et aide les parrains dans le coaching des nouveaux entrants. Dans les services où il n'y a pas de tutorat, les nouveaux agents sont épaulés, dans la mesure du possible, par l'Infirmière en chef mais il faut reconnaître qu'ils sont souvent livrés à eux-mêmes même si un plan de progression détaillé leur est fourni en guise de support.

Nous retenons de nos divers entretiens avec des Responsables des Ressources Humaines et des Infirmières en charge de l'accueil des nouveaux entrants (Infirmières ICANE) que différentes pratiques organisationnelles sont implémentées au sein de ces trois établissements hospitaliers. Tout d'abord, les pratiques de recrutement tendent vers des pratiques « commercialement agressives » dans le sens où les trois établissements hospitaliers visent à aller au-devant des candidats et à être plus proactifs dans leurs démarches. Cela se passe à travers l'intensification de leur présence sur Internet, une plus grande collaboration avec les écoles d'infirmières et dans une moindre mesure, une représentation aux salons d'emploi infirmiers. Les pratiques de sélection de ces trois établissements se veulent plutôt réalistes. En effet, le candidat se voit présenter l'institution de manière générale, les particularités du service

qu'il serait amené à rejoindre et a même la possibilité de rencontrer et de s'entretenir, dans la mesure du possible, avec un membre de son potentiel futur service. Ensuite, les pratiques d'accueil et les formations sont fort semblables d'un établissement à l'autre. Nous avons relevé la traditionnelle journée d'accueil des nouveaux, organisée 4 à 5 fois l'an en fonction des établissements, et les formations reprennent les formations obligatoires pour le personnel infirmier ainsi que des formations internes ou externes proposées à tous les collaborateurs et visant le développement des compétences. Par ailleurs, la disponibilité d'un parrain est également un point inscrit dans le dispositif d'accueil des nouvelles recrues bien que son implémentation et son fonctionnement diffèrent quelque peu d'un établissement à l'autre.

Enfin, ces différents entretiens laissent transparaître une volonté d'aller de l'avant en ce qui concerne les pratiques de recrutement et une réflexion continue sur les pratiques d'accueil à mettre en place pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues.

2.3. Questionnaires quantitatifs

Dans le but d'évaluer les différentes variables de notre modèle hypothétique avec précision, nous avons repris des échelles de mesure de la socialisation organisationnelle et du contrat psychologique reconnues dans la littérature anglophone mais, dans la mesure du possible, déjà traduites, utilisées et validées dans des mémoires ou thèses de doctorat rédigés en français. Nous avons également pris en considération diverses informations collectées lors de nos entretiens semi-directifs.

Afin de vérifier la compréhension des items, ce questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès de cinq infirmières et un infirmier, âgés de 21 à 32 ans. Cela nous a entre autres permis d'ajuster et de supprimer certains items mais également de rendre compte de la durée de complétion. Celle-ci étant de 22 minutes en moyenne.

Chaque questionnaire était accompagné d'une lettre expliquant à la fois notre démarche, le sujet de notre recherche et les modalités de déroulement de l'enquête. Bien que nous ayons reçu un appui considérable des différents Directeurs des Ressources Humaines, Directeurs des soins infirmiers et Infirmières ICANE, les nouvelles recrues étaient entièrement libres de participer ou non à notre enquête. Par ailleurs, afin de garantir un taux de réponse le plus élevé possible, nous garantissons l'anonymat et la confidentialité de toutes les données récoltées, ne nous engageant à communiquer aux différents établissements participants qu'un *feedback*.

L'enquête par questionnaires papier s'est déroulée en un temps de mesure à savoir : entre le 26 octobre et le 16 novembre 2015 pour les hôpitaux du Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi et la Clinique Notre-Dame de Grâce, et entre le 2 et le 20 novembre 2015 pour le CHR de la Citadelle. Les questionnaires ont été récoltés sous enveloppe fermée (fournie avec le questionnaire) dans une urne prévue à cet effet et déposée devant le bureau de l'Infirmière ICANE des différents établissements.

Le lecteur trouvera en annexe une copie du questionnaire et de la lettre d'accompagnement (Annexes 3 et 4).

2.4. Échantillon

La population étudiée se compose d'infirmières et infirmiers engagés entre avril 2014 et octobre 2015 dans les trois hôpitaux suivants : le Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi à Anderlecht, la Clinique Notre-Dame de Grâce à Gosselies et le CHR Citadelle à Liège. Les taux de réponse obtenus sont respectivement de 54%, 63% et 46%. Ces taux s'expliquent en grande partie par l'appui que notre enquête a reçu au sein des différents hôpitaux. Nous avons bénéficié du soutien du Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des soins infirmiers mais aussi de l'Infirmière ICANE dans chaque établissement ce qui a contribué à une plus grande sensibilisation des nouvelles recrues à la participation de notre enquête.

Notre échantillon est composé de 103 nouvelles recrues dont la grande majorité est des femmes (84,5% contre 15,5% d'hommes). Ces nouvelles recrues sont jeunes puisque deux tiers d'entre elles ont moins de 25 ans (66% contre 14,6% entre 16 et 30 ans, 5,8% entre 31 et 35 ans, 5,8% entre 36 et 40 ans et enfin 7,8% de plus de 41 ans). Elles ont en moyenne 7,8 mois d'ancienneté dans leur établissement hospitalier actuel, sont engagées pour la plupart sous contrat à durée indéterminée (88,3% contre 11,7% en contrat à durée déterminée et 0% en contrat intérimaire) et travaillent à temps plein (81,6%). La moitié dit avoir bénéficié du soutien et des conseils d'une personne de référence hors Infirmière ICANE, c'est-à-dire un parrain ou tuteur.

En ce qui concerne leur expérience en milieu hospitalier, nous observons que 61,2% d'entre elles ont effectué un stage au sein de l'établissement pour lequel elles travaillent actuellement. Ce chiffre reflète en partie le jeune âge de notre échantillon. Pour les nouvelles recrues ayant vécu une expérience professionnelle antérieure, hors-stage, elles sont 28,2% à

déclarer avoir eu un seul emploi antérieur dans le secteur hospitalier contre 11,7% à déclarer avoir eu au minimum deux expériences dans ce secteur.

Enfin, la majorité de notre échantillon a été recruté via candidature spontanée (74,8% contre 13,9% sur Internet, 4,9% grâce aux relations personnelles, 2,9% de recrutement sur les campus et 3,9% par un autre moyen tel qu'une proposition d'embauche à la fin du stage).

Le lecteur trouvera le tableau récapitulatif des données biographiques en annexe 5.

3. Mesure des variables

La majorité des variables, hors données biographiques, ont été évaluées sur une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Seules deux variables sur l'ensemble du questionnaire (questions 11 et 12) requéraient une réponse binaire « oui »/« non ». Ceci a été demandé par un des trois établissements hospitaliers participants dans le but d'alléger le questionnaire.

Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS. Pour chacune des variables, la validité du construit a été testée à partir d'analyses factorielles en composantes principales et la validité interne, renvoyant à la consistance interne de chaque facteur, testée à partir de l'alpha de Cronbach. Enfin, sur base de ces deux analyses, nous avons agrégé les items relatifs à chaque échelle pour nos analyses futures.

Le lecteur trouvera la liste exhaustive des items propres à chaque variable en annexe (annexe 6) ainsi que la copie de nos différentes analyses en composantes principales (annexes 7 à 19).

3.1. Les variables biographiques

Les variables biographiques sur lesquelles nous nous sommes penchés dans ce questionnaire sont : le sexe (0= homme ; 1= femme), l'âge, l'établissement hospitalier actuel (1= Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi ; 2= CNDG ; 3= CHR Citadelle), le canal de recrutement utilisé (1= candidature spontanée ; 2= recrutement sur campus ; 3= Internet ; 4= relations personnelles ; 5= autres), le type de contrat (0= CDD ; 1= CDI), le type d'horaire (0= temps partiel ; 1= temps plein), l'ancienneté dans l'établissement actuel (en nombre de mois), la réalisation d'un stage au sein de l'établissement actuel (0= non ; 1= oui), l'existence d'une

expérience professionnelle antérieure en milieu hospitalier (0= non ; 1= oui) et le nombre d'emplois antérieurs déjà occupés en milieu hospitalier (0= un ; 1= deux ou plus).

Toutes ces données ont été utilisées pour caractériser notre échantillon.

3.2. Les variables indépendantes

3.2.1. Les variables relatives au processus de recrutement et de sélection

L'aperçu réaliste d'emploi a été évalué à partir de deux échelles distinctes.

La première mesure **la clarté et la précision des informations** reçues durant la phase anticipative de la socialisation. Cette échelle, composée de 7 items accompagnés de la question suivante : « *Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous eu une information claire et précise à propos de : ...* », a été tirée de la thèse de Dulac (2006).

La seconde mesure **le recours à des sources réalistes d'informations durant la procédure de sélection**. Cette échelle comptant 8 items, et développée par Dulac dans le cadre de sa thèse (2006) est accompagnée de la question suivante : « *Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous... ?* ».

En plus de ces deux échelles, il était demandé aux nouvelles recrues de cocher les différents documents qu'elles avaient reçus de la part de l'établissement lors de la phase de recrutement et de sélection.

Nous avons pour ces différentes échelles sommé leurs items respectifs, proposant ainsi trois indexes distincts. L'analyse en composantes principales pour ces trois indexes n'a extraite qu'un seul facteur.

3.2.2. Les variables relatives aux pratiques de socialisation

Afin de déterminer le type de tactiques de socialisation utilisé par les différents établissements pour intégrer leurs nouveaux entrants, nous avons repris la dimension sociale des travaux de Jones (1986), regroupant les stratégies dites « en série ou disjointes » et les stratégies dites « d'investissement ou de désinvestissement » mises en avant par Van Maanen et Schein (1979). Notre choix pour cette dimension relève du fait qu'elle se trouve être, en général, la plus corrélée avec les indicateurs de socialisation, en comparaison avec les dimensions contenu et contexte, et que nous nous attendons à ce que cette dimension rencontre

plus de variance que les deux autres en milieu hospitalier. Par souci d'alléger notre questionnaire, nous avons fait le choix de ne reprendre pour chacune des deux stratégies citées ci-dessus que trois des six items qui les composent, à savoir les facteurs ayant les poids factoriels les plus élevés dans la littérature.

Une évaluation positive de cette dimension renvoie à une stratégie de socialisation dite « institutionnalisée » tandis qu'une évaluation négative renvoie à une stratégie de socialisation dite « individualisée ».

Suite à l'analyse en composantes principales, nous avons décidé de ne garder qu'un seul facteur. Nous rejoignons sur ce point la conclusion de Jones (1986), à savoir : il n'existe qu'une seule dimension sociale. L'analyse de fiabilité interne, mesurée par l'alpha de Cronbach, nous donne une valeur de 0.81.

Le lecteur trouvera en annexe 8 la matrice des composantes après rotation, résultant de l'analyse en composantes principales des six items de cette échelle, justifiant notre choix de ne garder qu'un seul facteur.

3.2.3. Les variables relatives aux formations

Les formations suivies par les nouvelles recrues ont été évaluées, d'une part, sur leur utilité perçue par ces dernières, et d'autre part, sur la satisfaction qu'elles en ont tirée. La littérature recensée n'ayant révélé aucune échelle bien établie, nous avons décidé d'en construire une nous-même. Ainsi, nous avons repris trois items de l'échelle de Guerrero et Sire (2000), un item de Warr, Allan et Birdi (1999) et deux items de l'échelle de Delobbe, Cooper-Thomas et De Hoe (2015).

La matrice de corrélation des différents items nous a mené à exclure l'item 15.2 de l'échelle, ayant une corrélation inférieure à 0,3 avec tous les autres items de l'échelle. L'analyse en composantes principales nous a permis d'identifier un seul facteur sous-jacent dont l'alpha de Cronbach est de 0.88.

3.2.4. Les variables relatives au parrainage/tutorat

L'existence d'un parrain/tuteur/référent et sa disponibilité pour les nouvelles recrues a été mesurée à l'aide de trois items tirés du mémoire de Saffery (2004). Lors des analyses préliminaires de la base de données, nous avons constaté une forte incohérence dans les

réponses récoltées ce qui n'était pas ressorti lors du pré-test. En effet, de nombreux répondants disent ne pas avoir bénéficié d'un parrain mais indiquent que ce dernier était disponible pour eux. Nous ne pourrions dès lors exploiter que l'item concernant l'existence d'un parrain/référent.

3.2.5. Les variables relatives à l'échange social (LMX – TMX)

La qualité de la relation d'échange entre les nouvelles recrues et leur responsable hiérarchique (LMX) a été mesurée à l'aide des sept items de la « *Leader-Member Exchange VII Scale* » de Scandura et Graen (1984). L'analyse en composantes principales, révèle l'unidimensionnalité de l'échelle. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0.90.

La qualité de la relation entre les nouvelles recrues et les collègues (TMX) a été mesurée grâce à l'échelle de Seers (1989). Nous avons choisi de ne garder que 8 items de cette échelle, supprimant les 2 items suivants : « *Les autres membres de votre équipe vous font-ils savoir lorsque vous faites quelque chose qui facilite (ou complique) votre travail ?* » et « *Faites-vous savoir aux membres de l'équipe lorsqu'ils font quelque chose qui facilite (ou complique) votre travail ?* ». Ces deux items ayant été rejetés par un des hôpitaux participant. Nous avons supprimé l'item 18.1 suite à sa faible corrélation avec le reste des items de l'échelle. Une première analyse en composantes principales, nous a permis d'identifier et de supprimer un deuxième item problématique (item 18.5) chargeant avec le même poids deux composantes. Une seconde analyse en composantes principales nous permet d'extraire une composante reprenant les items 18.2, 18.3, 18.4 et 18.8, l'autre composante ne reprenant que deux items et ne révélant pas de sous-dimension particulière nous ne l'avons pas reprise. Au final, nous gardons quatre items pour mesurer le TMX. Le coefficient de fiabilité est de 0.81.

3.2.6. Les variables relatives aux comportements de recherche d'informations

Les comportements individuels de recherche d'informations ont été mesurés à partir des deux échelles en cinq items développées par Dulac dans sa thèse (2006). La première échelle renvoie au supérieur hiérarchique et la seconde aux collègues. Il était demandé aux répondants d'indiquer sur une échelle de Likert en cinq points la fréquence à laquelle ils sollicitent ces deux sources interpersonnelles d'informations.

L'analyse en composantes principales ne nous a pas permis de retrouver les deux catégories d'informations identifiées dans la littérature, à savoir : les informations dites

techniques et les informations dites à caractère social. En effet, une seule composante sous-jacente a pu être identifiée pour chacune des deux échelles. Les alpha de Cronbach sont respectivement de 0.88 et de 0.83.

3.3. Les variables intermédiaires ou médiatrices

3.1.1. Les obligations ressenties à l'égard de l'organisation

Les obligations ressenties à l'égard de l'organisation ont été mesurées à l'aide des items de l'échelle développée par Eisenberger et al. (2001) à exception de « *Je dois à l'organisation de faire mon possible pour assurer que les clients soient bien servis et satisfaits* ».

La matrice de corrélations a mis en avant la très faible corrélation de l'item 20.6 avec le reste des items composant notre échelle. Nous avons dès lors décidé de supprimer cet item problématique. Une seule composante sous-jacente a été relevée par l'analyse en composantes principales. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0.82.

3.1.2. La perception de la brèche

La perception de la relation d'emploi par les nouvelles recrues a été mesurée par les cinq items de l'échelle de Robinson et Morrison (2000). L'analyse en composantes principales a révélé une seule composante sous-jacente. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0.92.

3.1.3. Les degrés de socialisation

a) La clarté de rôle

La clarté de rôle a été mesurée à l'aide de l'échelle en six items de Rizzo et al. (1970). Suite au pré-test, nous avons décidé de supprimer deux items de l'échelle à savoir : « *I feel certain about how much authority I have* » et « *I know that I have divided my time properly* ». Ces items étant difficilement reliables au domaine des soins infirmiers. L'analyse en composantes principales a révélé l'unidimensionnalité de l'échelle. L'alpha de Cronbach est de 0.77.

b) L'intégration sociale

L'intégration sociale des nouvelles recrues a été mesurée à l'aide des six items de la dimension « *People* » de Chao et al. (1994). La matrice de corrélations met en avant une corrélation quasi inexistante entre l'item 23.1 et les autres items composant l'échelle. C'est pourquoi, nous avons décidé de supprimer cet item problématique. Après l'analyse en composantes principales, nous avons décidé de supprimer l'item 23.3 à cause de son poids important sur deux composantes. Désormais, une seule composante sous-jacente de quatre items a été trouvée. Le coefficient de fiabilité est de 0.86.

c) L'adhésion aux valeurs de l'organisation

L'adhésion aux valeurs de l'organisation a été évaluée à partir de cinq des sept items de la dimension « *organizational goals and values* » de Chao et al. (1994). Deux items n'ont pas été retenus dans la réalisation du questionnaire pour cause de redondance ou renvoyant à la compréhension des valeurs plutôt qu'à leur adhésion. Ces deux items étaient: « *Je serais un bon exemple d'employé qui représente les valeurs de mon organisation* » et « *Je comprends les objectifs de mon organisation* ». L'analyse en composantes principales nous a permis de confirmer l'unidimensionnalité de l'échelle. Le coefficient de fiabilité est de 0.92.

3.4. Les variables dépendantes

L'implication organisationnelle des nouvelles recrues a été mesurée à l'aide de deux des trois dimensions découvertes par Allen et Meyer (1990) soit : l'implication affective et l'implication normative. L'implication affective a été choisie pour ses nombreuses références dans la littérature et l'implication normative pour le sentiment d'obligation que reflète ce concept. Nous avons choisi de ne pas reprendre la dimension de continuation afin d'alléger notre questionnaire.

Le niveau de satisfaction générale des nouvelles recrues a été évalué grâce à deux items tirés du mémoire de Guilmain (2003).

L'intention de quitter l'établissement a été mesurée à partir des trois items « *intention to turnover* » du Michigan Organizational Assessment Questionnaire, repris dans l'article de Thorne (2010).

Avant toute analyse statistique, nous avons choisi de supprimer l'item 25.13 pour sa redondance avec l'item 25.7. Suite à une première analyse en composantes principales, l'item 25.12 a également été supprimé car il chargeait les différentes composantes avec un poids factoriel fort semblable. Après réitération de l'opération, l'analyse en composantes principales a extrait 3 composantes correspondant aux trois résultats de la socialisation organisationnelle. La première composante extraite regroupe les trois items se rapportant à l'intention de quitter l'organisation. Le coefficient de validité interne est de 0.97. La deuxième composante regroupe les deux items faisant référence à la satisfaction générale et obtient un alpha de Cronbach de 0.83. La troisième composante extraite regroupe les items de l'implication organisationnelle et a un coefficient de validité interne de 0.88.

4. Conclusion

Au travers de ce chapitre, nous avons présenté notre modèle hypothétique et énoncé les diverses hypothèses qui le composent. Nous avons, ensuite, dévoilé le contexte de notre étude en introduisant les trois hôpitaux ayant pris part à l'enquête. Nous avons exposé le dispositif qui a été mis en place pour la collecte des données et révélé les caractéristiques de notre échantillon. Enfin, nous avons explicité les différentes échelles de mesures utilisées pour l'évaluation des variables du modèle.

Le chapitre suivant tâchera de vérifier l'impact de la socialisation organisationnelle sur les attitudes au travail ainsi que l'effet médiateur du contrat psychologique d'une part, et des degrés de socialisation d'autre part, sur cette relation.

Chapitre 4 : Analyse des résultats

Dans ce chapitre, les deux premières sections renvoient respectivement aux statistiques descriptives des différentes variables et aux analyses corrélationnelles de ces dernières. Nous ne nous attardons pas sur ces deux points, le lecteur trouvant tous les détails en annexe 20 et 21. Dans la troisième section, nous rapportons les résultats de nos analyses de médiation.

1. Statistiques descriptives

Le lecteur trouvera en annexe 20 le tableau présentant les moyennes et déviations standards des différentes variables composant notre modèle hypothétique.

2. Analyses corrélationnelles

La matrice de corrélations (annexe 21) nous a permis d'identifier les relations linéaires entre les variables de notre modèle. Il ressort que l'aperçu réaliste d'emploi, la disponibilité d'un référent et les comportements proactifs de recherche d'information ne corrèlent avec aucune des variables de résultat, contrairement à ce qui est rapporté dans la littérature. Pour cette raison, nous ne traiterons pas ces trois variables dans nos analyses de médiation.

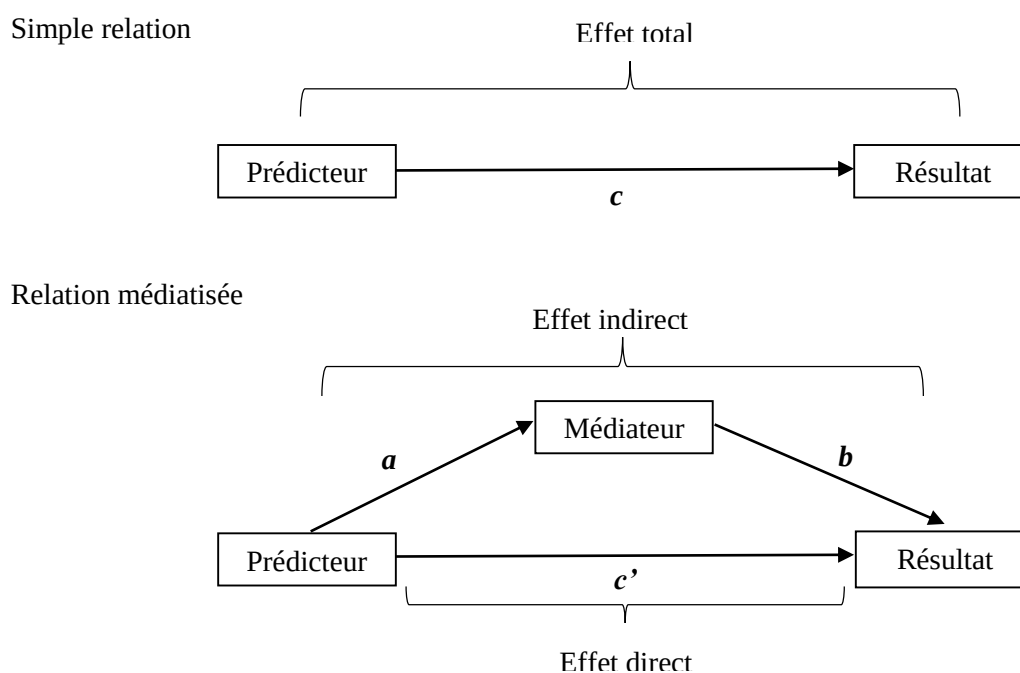
3. Analyses de médiation

Nous consacrons cette section à l'exposition des résultats de nos analyses de médiation.

La médiation est une analyse statistique utilisée très fréquemment en psychologie sociale afin de souligner le(s) mécanisme(s) à travers le(s)quel(s) un facteur influence un comportement humain (Klein, Marchal & Van der Linden, 2008). Dans le but de mieux comprendre cette analyse statistique et la présentation des résultats qui suivent, nous renvoyons le lecteur à la figure 1 ci-dessous. La partie supérieure de la figure montre une relation simple entre un prédicteur et une variable de résultat. Cette relation est appelée dans la littérature : l'effet total et est notée c . La partie inférieure de la figure montre que ces deux variables sont également reliées, et ce de manière spécifique, à une autre variable (ou plusieurs autres variables dans le cas d'une médiation parallèle) dénommée : variable « intermédiaire » ou « médiatrice » : (1) le prédicteur prédit le médiateur à travers le chemin a ; (2) le médiateur prédit la variable de résultat à travers le chemin b . Cette relation est appelée : l'effet indirect et

est notée ab . Notons que la relation entre le prédicteur et la variable de résultat sera probablement différente lorsque que le médiateur est introduit et contrôlé dans le modèle. Cette relation est représentée par le chemin c' et appelée : l'effet direct. Précisons que les lettres désignant chacun des chemins font référence aux coefficients de régression non-standardisés des variables reliées par les flèches et symbolisent donc la force de la relation entre ces variables. Enfin, une médiation existe lorsque la force de la relation entre le prédicteur et la variable de résultat disparaît ou diminue sensiblement lorsqu'on contrôle le médiateur. En d'autres termes : lorsque le coefficient de régression pour c' est non-significatif ou inférieur à celui pour c . Dans le premier cas, nous avons une médiation totale et dans le second cas une médiation partielle.

Figure 1 : Modèle de médiation simple



Toutes nos hypothèses ont été testées à partir du logiciel SPSS et de la macro *PROCESS*, plus précisément : le modèle 4, permettant d'introduire plusieurs médiateurs simultanément. Nous avons opté pour des modèles de médiation parallèle car, comme le spécifient Preacher et Hayes (2008), il est en réalité assez rare que l'effet d'une variable indépendante soit transmis par un seul et unique moyen. Par ailleurs, à notre connaissance, cette démarche de médiation multiple parallèle sur la socialisation organisationnelle en milieu infirmier n'a pas encore été testée dans la littérature scientifique.

Précisions que pour chaque hypothèse, les effets indirects de nos modèles ont été soumis à une analyse *bootstrap* composée de 1000 échantillons et fixant l'intervalle de confiance à 95% avec correction des biais. Cette analyse est reconnue par les chercheurs comme la méthode la plus puissante afin d'obtenir des limites de confiance pour les effets indirects spécifiques (Preacher & Hayes, 2008).

Par souci de clarté et de cohérence, nous suivons la structure de nos hypothèses pour la présentation des résultats et ne présentons dans cette section que les résultats significatifs.

Le lecteur trouve les résultats de nos analyses sous forme de tableaux aux annexes 22 à 25.

3.1. L'impact des différentes pratiques organisationnelles sur les attitudes au travail

Nous avons précédemment supposé que les pratiques organisationnelles, à savoir : l'aperçu réaliste d'emploi, les tactiques de socialisation, les formations, la disponibilité d'un référent/parrain/tuteur et l'échange social, prédisent les attitudes au travail (la satisfaction générale, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation) (cfr *hypothèse 1*).

Les tactiques de socialisation – la dimension sociale – prédisent significativement la satisfaction générale ($c=.315$). Cette relation positive signifie que plus les tactiques mises en place par l'organisation sont « institutionnalisées », plus les nouvelles recrues sont satisfaites. Le coefficient de détermination multiple (R^2), soit le pourcentage de variation de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante, indique que les tactiques de socialisation expliquent significativement 8,6% de la satisfaction générale.

Les formations prédisent positivement et significativement la satisfaction générale ($c=.191$) ainsi que l'implication organisationnelle ($c=.473$). En d'autres termes, plus les formations sont perçues utiles et satisfaisantes par les nouvelles recrues, plus ces dernières sont satisfaites et impliquées envers leur organisation. Les R^2 respectifs nous indiquent que les formations prédisent significativement 4,6% de la variance de la satisfaction générale et 22,8% de la variance de l'implication organisationnelle.

L'échange social (LMX et TMX) prédit positivement et significativement la satisfaction générale ($c=.278$ pour le LMX et $c=.408$ pour le TMX). Les R^2 respectifs indiquent que le LMX prédit significativement 6,9% de la variation de la satisfaction générale contre 13,3%

pour le TMX. L'échange social prédit également l'implication organisationnelle ($c=.227$ pour le LMX et $c=.317$ pour le TMX). Les R^2 respectifs indiquent que le LMX prédit significativement 4,2% de la variation de l'implication organisationnelle contre 7,3% pour le TMX. Plus la relation que les nouvelles recrues entretiennent avec leur supérieur hiérarchique (LMX) et leurs collègues (TMX) est de qualité, plus les nouvelles recrues se disent satisfaites et impliquées envers leur organisation.

L'aperçu réaliste d'emploi et la disponibilité d'un référent/parrain/tuteur ne prédisent significativement aucune des attitudes au travail. Nous pouvons donc déjà conclure, à ce stade, que les hypothèses 3 et 6 ne peuvent être vérifiées. L'intention de quitter l'organisation n'est quant à elle prédite par aucune des pratiques organisationnelles de manière significative.

Ces résultats apportent un soutien partiel à notre hypothèse 1. Le lecteur trouve les résultats de nos analyses sous forme de tableaux en annexe (annexes 22 à 25).

3.2. L'impact des comportements proactifs d'intégration sur les attitudes au travail

Pour rappel, nous avons précédemment émis l'hypothèse que les comportements proactifs de recherche d'informations auprès du supérieur d'une part, et des collègues de travail d'autre part, prédisent les attitudes au travail (cfr *hypothèse 2*).

Cette hypothèse n'est pas vérifiée car comme nous avons pu le constater dans la section « analyses corrélationnelles », il n'existe aucun lien entre les comportements proactifs de recherche d'information mis en place par les nouvelles recrues et leurs attitudes au travail. Dès lors, nous ne traiterons pas cette variable dans nos modèles de médiation et l'hypothèse 8 est par conséquent non vérifiée.

3.3. Le modèle relatif aux pratiques d'accueil mises en place par l'organisation

Pour rappel, nous avons précédemment formulé l'hypothèse que la relation entre les tactiques de socialisation – dimension sociale – mises en place par l'organisation et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation (cfr *hypothèse 4*).

Les pratiques de socialisation – dimension sociale – dites institutionnalisées impactent positivement et significativement l'intégration sociale ($a=.577$), qui à son tour impacte

positivement et significativement la satisfaction générale des nouvelles recrues ($b=.292$). L'intervalle de confiance pour cet effet indirect spécifique ($ab=.169$) se situe entièrement au-dessus de 0 (.037 à .392) ce qui signifie que l'effet indirect pour le médiateur « intégration sociale » est significatif. Il n'y a rien qui prouve que les pratiques de socialisation influencent la satisfaction générale des nouvelles recrues indépendamment de leur effet sur l'intégration sociale ($c'=.051$ et $c=.315^*$). Enfin, cette médiation est dite totale étant donné que l'effet indirect (c') est non significatif lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie que la totalité de la relation entre les pratiques d'accueil et la satisfaction générale des nouvelles recrues est médiatisée par l'intégration sociale.

Ces résultats apportent un soutien partiel à notre hypothèse 4. Le lecteur trouve les résultats de nos analyses sous forme de tableau en annexe 22.

3.2. Le modèle relatif à la satisfaction et à l'utilité perçue des formations

Pour rappel, nous avons précédemment émis l'hypothèse que la relation entre la satisfaction et l'utilité perçue des formations et les attitudes au travail est médiatisée d'une part, par le contrat psychologique et d'autre part, par les degrés de socialisation (cfr *hypothèse 5*).

3.2.1. La relation avec la satisfaction générale

La satisfaction et l'utilité perçue des formations influencent de manière significative la satisfaction générale des nouvelles recrues et ce au travers de l'intégration sociale.

L'utilité perçue et la satisfaction des formations impactent positivement et significativement l'intégration sociale ($a=.291$), qui à son tour impacte positivement et significativement la satisfaction des nouvelles recrues ($b=.338$). L'intervalle de confiance pour cet effet indirect spécifique ($ab=.098$) se situe entièrement au-dessus de 0 (.035 à .232) ce qui signifie que l'effet indirect pour le médiateur « intégration sociale » est significatif. Il n'y a rien qui prouve que l'utilité perçue et la satisfaction des formations influencent la satisfaction générale des nouvelles recrues indépendamment de leur effet sur l'intégration sociale ($c'=.016$ et $c=.191^*$). Enfin, cette médiation est dite totale étant donné que l'effet indirect (c') est non significatif lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie que la totalité de la relation entre la satisfaction et l'utilité perçue des formations, et la satisfaction générale des nouvelles recrues est médiatisée par l'intégration sociale.

3.2.2. La relation avec l'implication organisationnelle

La satisfaction et l'utilité perçue des formations influencent de manière significative et positive l'implication organisationnelle des nouvelles recrues et ce au travers de l'intégration sociale d'une part, et de l'adhésion aux valeurs de l'organisation d'autre part. L'utilité perçue et la satisfaction des formations impactent positivement et significativement l'intégration sociale ($a=.300$) et l'adhésion aux valeurs de l'organisation ($a=.345$), qui à leur tour impactent positivement et significativement l'implication des nouvelles recrues (respectivement : $b=.268$ et $b=.279$). L'intervalle de confiance pour ces deux effets indirects spécifiques (respectivement : $ab=.080$ et $ab=.096$) se situe entièrement au-dessus de 0 (respectivement : .023 à .162 et .020 à .222) ce qui signifie que l'effet indirect pour les médiateurs « intégration sociale » et « adhésion aux valeurs de l'organisation » sont significatifs. Rien ne prouve que l'utilité perçue et la satisfaction de la formation n'influencent pas la satisfaction générale des nouvelles recrues indépendamment de leur effet sur l'intégration sociale ($c'=.298^*$ et $c=.473^*$). Enfin, cette médiation est dite partielle étant donné que l'effet indirect (c') est significatif mais diminue lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie donc que l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation ne permettent pas d'expliquer, à elles seules, la relation existant entre la satisfaction et l'utilité perçue des formations, et l'implication organisationnelle. Il existe donc au moins un autre médiateur, absent du modèle, qui explique cette relation.

Ces résultats apportent un soutien partiel à notre hypothèse 5. Le lecteur trouve les résultats de nos analyses sous forme de tableau en annexe 23.

3.3. Les modèles relatif à l'échange social

Pour rappel, nous avons précédemment émis l'hypothèse que la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique (LMX), d'une part, et avec les collègues de travail (TMX), d'autre part, influencent les attitudes au travail des nouvelles recrues au travers du contrat psychologique et des degrés de socialisation (cfr *hypothèse 7*).

3.3.1. La relation avec la satisfaction générale

a) Le LMX comme prédicteur

La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique influence de manière positive et significative la satisfaction générale des nouvelles recrues au travers de l'intégration sociale.

Le LMX impacte positivement et significativement l'intégration sociale ($a=.519$) qui à son tour impacte positivement et significativement la satisfaction générale ($b=.286$). L'intervalle de confiance pour cet effet indirect spécifique ($ab=.148$) se situe entièrement au-dessus de 0 (respectivement : .031 à .334). Rien ne prouve que le LMX influence la satisfaction générale des nouvelles recrues indépendamment de l'effet sur l'intégration sociale ($c'=.030$ et $c=.278^*$). Enfin, cette médiation est dite totale étant donné que c' devient non significatif lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie que la totalité de la relation entre le LMX et la satisfaction générale des nouvelles recrues est médiatisée par l'intégration sociale.

b) Le TMX comme prédicteur

La qualité de la relation avec les collègues de travail (TMX) influence de manière positive et significative la satisfaction générale des nouvelles recrues au travers de l'intégration sociale. Le TMX impacte positivement et significativement l'intégration sociale ($a=.860$) qui à son tour impacte positivement et significativement la satisfaction générale ($b=.281$). L'intervalle de confiance pour cet effet indirect spécifique ($ab=.242$) se situe entièrement au-dessus de 0 (respectivement : .023 à .543) ce qui signifie que l'effet indirect pour le médiateur « intégration sociale » est significatif. Rien ne prouve que le TMX influence la satisfaction générale des nouvelles recrues indépendamment de l'effet sur l'intégration sociale ($c'=.052$ et $c=.408^*$). Enfin, cette médiation est dite totale étant donné que c' devient non significatif lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie que la totalité de la relation entre le TMX et la satisfaction générale des nouvelles recrues est médiatisée par l'intégration sociale.

3.3.2. La relation avec l'implication organisationnelle

a) Le LMX comme prédicteur

La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique influence de manière significative l'implication organisationnelle au travers de la perception de brèche dans le contrat psychologique et de l'intégration sociale. Le LMX impacte significativement et négativement la perception de brèche dans le contrat psychologique ($a=-.464$) qui impacte à son tour significativement et négativement l'implication organisationnelle ($b=-.240$). Le LMX impacte également l'intégration sociale significativement mais positivement ($a=.504$) qui à son tour influence positivement l'implication organisationnelle ($b=.279$). Les intervalles de confiance pour ces deux effets indirects spécifiques (respectivement : $ab=.111$ et $ab=.141$) ne contiennent

pas 0 (respectivement : .035 à .255 et 0.44 à .299) ce qui signifie que les effets indirects pour les médiateurs sont significatifs. Rien ne prouve que le LMX influence l'implication organisationnelle des nouvelles recrues indépendamment de l'effet sur la perception de brèche dans le contrat psychologique et de l'intégration sociale ($c'=.072$ et $c=.227$). Enfin, cette médiation est dite totale étant donné que l'effet indirect (c') est non-significatif lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie que la totalité de la relation entre le LMX et l'implication organisationnelle des nouvelles recrues est médiatisée par la perception de brèche dans le contrat psychologique et l'intégration sociale.

b) Le TMX comme prédicteur

La qualité de la relation avec les collègues de travail (TMX) influence de manière positive et significative l'implication organisationnelle au travers des obligations ressenties à l'égard de l'employeur, la perception de brèche dans le contrat psychologique, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Le TMX impacte positivement l'intégration sociale ($a=.853$), l'adhésion aux valeurs de l'organisation ($a=.468$) et négativement la perception de brèche dans le contrat psychologique ($a=-.379$), qui impactent à leur tour l'implication organisationnelle (respectivement $b=.454$, $b=.387$ et $b=-.225$). Les intervalles de confiance pour ces quatre effets indirects spécifiques (respectivement : $ab=.387$, $ab=.181$ et $ab=.085$) ne contiennent pas 0 (respectivement : 0.207 à .602 et .048 à .437 et .024 à .188). Il n'existe aucune preuve que le TMX influence l'implication organisationnelle des nouvelles recrues indépendamment des médiateurs présentés ci-dessus ($c'=.276$ et $c=.317^*$). Enfin, cette médiation est dite totale étant donné que l'effet indirect (c') est non significatif lorsque nous contrôlons les médiateurs. Ceci signifie que la totalité de la relation entre le TMX et l'implication organisationnelle des nouvelles recrues est médiatisée par la perception de brèche dans le contrat psychologique, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Ces résultats apportent un soutien partiel à notre hypothèse 7. Le lecteur trouve les résultats de nos analyses sous forme de tableau en annexe 24 et 25.

4. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de notre étude en accordant une place particulière à l'examen du type d'analyse statistique privilégié : la médiation, et au procédé utilisé : le modèle 4 de la macro PROCESS. Par ailleurs, nous avons remarqué que certains prédicteurs, médiateurs et une variable de résultat n'ont pas joué le rôle que nous avions imaginé dans le modèle. En ce qui concerne les prédicteurs, c'est le cas de : l'aperçu réaliste d'emploi, le parrainage et les comportements proactifs de recherche d'information. Du côté des mécanismes médiateurs, la clarté de rôle et les obligations ressenties à l'égard de l'employeur n'ont pas joué de rôle significatif. Enfin, concernant les attitudes au travail, c'est l'intention de quitter l'organisation qui n'a révélé aucun lien avec le modèle.

Le prochain chapitre est consacré à la discussion de nos résultats, aux limites de notre étude, aux recommandations managériales et aux pistes de recherche ultérieure.

Chapitre 5 : Discussion

Dans ce dernier chapitre, nous commençons par synthétiser et interpréter les résultats obtenus. Ensuite, nous évoquons les limites de cette étude avant d'émettre quelques recommandations managériales et de terminer par la formulation d'éventuelles pistes de recherche ultérieure.

1. Synthèse des résultats

Dans cette section nous synthétisons et interprétons nos résultats à la lumière de nos hypothèses et de la littérature scientifique sur le sujet. Afin de conserver une certaine structure dans notre interprétation, nous nous basons sur nos deux questions de recherche ayant fait naître nos différentes hypothèses.

Question 1 : *« Quel est la relation entre les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs d'intégration développés par les nouvelles recrues, et leurs attitudes au travail ? »*

Cette question avait pour objectif d'identifier et de mesurer les différents leviers sur lesquels une organisation peut compter pour influencer les attitudes au travail de ses nouvelles recrues.

Nous nous sommes tout d'abord intéressés à l'aperçu réaliste d'emploi. Wanous (1992) défend que les attitudes au travail, notamment : la satisfaction générale, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, sont influencées par les diverses informations recueillies avant l'entrée dans l'organisation. Cependant, nous constatons qu'aucun de nos résultats ne corrobore les découvertes de cet auteur. A titre exploratoire, notons que plus les nouvelles recrues ont une vue réaliste de ce qu'elles peuvent attendre de l'organisation, moins elles perçoivent de brèches dans leur contrat psychologique. Ce résultat est, en partie, lié au fait qu'un des principaux bénéfices de l'aperçu réaliste d'emploi est le développement d'attentes initiales précises et réalistes chez les nouvelles recrues. Nous rejoignons ici les découvertes de Wanous (1992). Ajoutons que l'aperçu réaliste d'emploi est lié, pour notre échantillon, à des stratégies de socialisation dites institutionnalisées, tel que Jones (1986) le soutient. Par ailleurs, nous observons que l'aperçu réaliste d'emploi est lié à la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Ainsi, plus les nouvelles recrues ont

bénéficié d'informations réalistes avant leur entrée dans l'organisation, plus elles ont une idée claire de leur rôle, s'intègrent dans le groupe et adhèrent aux valeurs de l'organisation. Nous avons également observé le lien entre l'aperçu réaliste d'emploi et la qualité de la relation interpersonnelle avec les collègues de travail et le supérieur hiérarchique. Cette découverte est à notre connaissance nouvelle.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les différentes tactiques de socialisation conceptualisées par Van Maanen et Schein (1979) et plus particulièrement sur la dimension sociale. Certains auteurs, dont Ashforth et Saks (1996), Allen (2006), Lacaze (2005), Dulac (2006) et Guerfel-Henda et al. (2012) soutiennent que les tactiques de socialisation dites institutionnalisées favorisent l'ajustement au travail. Cette tendance est partiellement vérifiée dans nos résultats. Ainsi, nous observons que les tactiques de socialisation – la dimension sociale – influencent la satisfaction générale et l'implication organisationnelle mais ne peuvent prédire l'intention de quitter l'organisation. Plus précisément, plus les hôpitaux fournissent à leurs nouvelles recrues des informations permettant de réduire l'incertitude et l'anxiété liée à l'entrée dans l'organisation, plus les nouvelles recrues se disent satisfaites de manière générale et impliquées envers leur établissement.

En ce qui concerne les formations, il existe peu d'études ayant investigué la relation entre les formations et l'ajustement au travail des nouvelles recrues. Nous avons toutefois souhaité analyser ce facteur étant donné que les formations sont incontournables dans la socialisation et l'ajustement des nouvelles recrues (Feldman, 1989). Nos résultats démontrent que les formations ont un effet sur l'implication organisationnelle, mais ne peuvent prédire la satisfaction générale ou l'intention de quitter l'organisation. Plus précisément, plus les nouvelles recrues sont satisfaites et jugent utiles les formations auxquelles elles ont participé dès leur entrée dans l'organisation, plus elles sont impliquées envers leur établissement hospitalier. Cette découverte est, à notre connaissance, nouvelle dans la littérature.

Nous avons également souhaité investiguer les effets de la disponibilité d'un référent/parrain/mentor lors du processus de socialisation sur les attitudes au travail. Nous pensions que le fait de bénéficier d'un parrain lors du processus de socialisation aurait des répercussions sur les attitudes au travail des nouvelles recrues. Cependant, nos résultats ne vérifient pas cette hypothèse. Les seuls effets que nous avons observés conduisent à l'intégration sociale et à la qualité de la relation d'échange avec le supérieur hiérarchique (LMX). Plus précisément, les nouvelles recrues qui bénéficient d'un parrain, sont plus intégrées dans le groupe et ont une meilleure qualité de relation avec leur Infirmière en chef. Ce dernier

résultat est surprenant dans le sens où, au travers de nos entretiens semi-directifs, nous avons appris que le parrain est le plus souvent un collègue de travail et non le chef de service. Nous nous attendions dès lors à ce que ce facteur soit lié à une meilleure qualité de relation avec les collègues de travail. Nous pensons qu'il y a dû y avoir confusion lors du remplissage du questionnaire quant à ce qui était sous-entendu par le mot référent.

Nous nous sommes penchés sur l'échange social (LMX et TMX) comme facteur à l'ajustement au travail des nouvelles recrues. Nos résultats démontrent que plus la qualité de la relation interpersonnelle avec l'Infirmière en chef d'une part, et les collègues de travail d'autre part, est élevée, plus les nouvelles recrues sont satisfaites et impliquées envers leur établissement hospitalier. Ces résultats confirment que l'échange social est un des déterminants de l'ajustement au travail comme le défendent Major et al. (1995).

Enfin, les comportements proactifs de recherche d'informations auprès du supérieur hiérarchique d'une part, et des collègues de travail d'autre part, ne peuvent prédire les attitudes au travail des nouvelles recrues.

Les facteurs jouant un rôle décisif sur les attitudes au travail des nouvelles recrues sont : les tactiques de socialisation – dimension sociale –, les formations et l'échange social (LMX et TMX). En ce qui concerne la satisfaction générale, c'est la qualité de la relation avec les collègues de travail qui est la plus importante. Elle explique la satisfaction générale jusqu'à 9 % supplémentaires que les autres facteurs. En ce qui concerne l'implication organisationnelle des nouvelles recrues, les formations proposées lors du processus de socialisation constituent le levier le plus important à disposition de l'entreprise pour influencer l'implication des nouveaux entrants. En effet, la satisfaction et l'utilité perçue des formations expliquent jusqu'à 18% supplémentaires l'implication des nouvelles recrues envers l'établissement hospitalier.

Question 2 : « *Quels sont les mécanismes sous-jacents, les facteurs qui médient cette relation ?* ».

Cette question avait pour but d'identifier et de comprendre les mécanismes responsables des effets observés et en ce sens, permettre une évaluation plus précise de la relation entre les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs d'intégration développés par les nouvelles recrues, et leurs attitudes au travail.

Pour rappel, nous avons, à travers la littérature scientifique, identifié deux mécanismes sous-jacents possibles à cette relation : le contrat psychologique, regroupant : les obligations

ressenties à l'égard de l'employeur et la perception de brèche dans le contrat psychologique, et les degrés de socialisation, regroupant : la clarté de rôle, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

La littérature sur le contrat psychologique révèle que ce dernier influence les attitudes au travail des nouvelles recrues et en particulier : l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation (De Vos et al., 2003) mais aucune étude n'a, à notre connaissance, démontré la relation entre le contenu du contrat psychologique et la satisfaction générale. Nos résultats démontrent que les obligations ressenties à l'égard de l'employeur sont liées positivement à la satisfaction générale et à l'implication organisationnelle. Autrement dit, plus les nouvelles recrues perçoivent leurs obligations, plus elles sont satisfaites et plus elles sont impliquées envers leur établissement hospitalier. La relation avec la satisfaction générale est, à notre connaissance, nouvelle dans la littérature.

La littérature scientifique regorge d'études démontrant les conséquences d'une violation du contrat psychologique des nouvelles recrues sur leurs attitudes au travail. En ce sens, de nombreux auteurs ont souligné que la perception de brèche dans le contrat psychologique diminue la satisfaction générale (Kickul et Lester, 2001 ; cité par Dulac, 2005), diminue l'implication organisationnelle (Lester et al., 2002 ; cité par Dulac, 2005) et augmente l'intention de quitter l'organisation (Kickul et al., 2002, cité par Dulac, 2005). Nous observons, à travers nos résultats, que la perception de brèche dans le contrat psychologique des nouvelles recrues est liée négativement à un sentiment de satisfaction générale et à l'implication organisationnelle. En d'autres termes, plus les nouvelles recrues estiment que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche, moins elles éprouvent un sentiment de satisfaction générale et moins elles sont impliquées envers leur établissement hospitalier.

Enfin, les attitudes au travail des nouvelles recrues sont également influencées par la socialisation organisationnelle. Tout au long du processus de socialisation organisationnelle, une nouvelle recrue a pour mission de comprendre et accepter son rôle, s'intégrer dans le groupe et adhérer aux valeurs et à la culture de l'organisation. Ces trois domaines de socialisation influencent la satisfaction générale, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Il ressort de nos résultats que les degrés de socialisation sont liés aux trois attitudes au travail, à l'exception de la clarté de rôle qui est uniquement liée à la satisfaction générale et à l'implication organisationnelle. Plus précisément, plus une nouvelle recrue sait précisément ce qui est attendu d'elle, plus elle éprouve un sentiment de satisfaction générale et est impliquée envers l'établissement hospitalier. Par ailleurs, plus une nouvelle recrue se sent

intégrée dans le groupe, plus elle ressent une satisfaction générale, plus elle est impliquée envers l'établissement et moins elle a l'intention de le quitter. En outre, plus une nouvelle recrue adhère aux valeurs de l'établissement, plus sa satisfaction générale est élevée, plus elle est impliquée envers l'établissement et moins elle a l'intention de le quitter.

Le modèle relatif aux tactiques de socialisation

Les résultats de notre étude démontrent que les tactiques de socialisation influencent indirectement la satisfaction générale au travers de leurs effets sur l'intégration sociale. Plus précisément, les établissements hospitaliers qui mettent en place des pratiques d'accueil « institutionnalisées » influencent positivement l'intégration sociale de leurs nouvelles recrues, ce qui entraîne une plus grande satisfaction générale de ces dernières. A notre connaissance, ces découvertes sont nouvelles dans la littérature.

Le modèle relatif aux formations

Les résultats de notre étude révèlent que l'utilité perçue et la satisfaction des formations influencent indirectement les attitudes au travail et ce, au travers des degrés de socialisation. Plus précisément, les nouvelles recrues qui sont satisfaites et jugent utiles les formations qui leur ont été proposées durant le processus de socialisation, se sentent plus intégrées dans le groupe, et par ce fait expriment une satisfaction générale plus élevée. En outre, les nouvelles recrues qui sont satisfaites et jugent utiles les formations qui leur ont été proposées durant le processus de socialisation, se sentent plus intégrées dans le groupe et adhèrent plus aux valeurs de l'organisation, ce qui a pour conséquence une plus grande implication envers leur établissement hospitalier. Cependant, cette médiation parallèle n'est que partielle, ce qui implique que d'autres médiateurs sont susceptibles d'expliquer cette relation. A notre connaissance, ces découvertes sont nouvelles dans la littérature.

Le modèle relatif à l'échange social (LMX – TMX)

Les résultats de notre étude indiquent que l'échange social (LMX et TMX) influence indirectement d'une part, la satisfaction générale au travers des degrés de socialisation et d'autre part, l'implication organisationnelle au travers du contrat psychologique et des degrés de socialisation.

Plus précisément, plus les nouvelles recrues développent une relation interpersonnelle de qualité avec leur Infirmière en chef d'une part, et avec leurs collègues de travail d'autre part, plus elles se sentent intégrées dans le groupe, ce qui entraîne chez elles un sentiment de

satisfaction générale plus élevée. En outre, plus les nouvelles recrues développent une relation interpersonnelle de qualité avec leur Infirmière en chef, moins elles perçoivent de brèche dans leur contrat psychologique, plus elles se sentent intégrées dans le groupe, ce qui entraîne chez elle une plus grande implication envers leur établissement hospitalier. Enfin, plus les nouvelles recrues développent une relation interpersonnelle de qualité avec leurs collègues de travail, plus elles se sentent intégrées dans le groupe, plus elles adhèrent aux valeurs de l'établissement hospitalier et moins elles perçoivent de brèche dans leur contrat psychologique, ce qui entraîne chez elles, une plus grande implication envers leur établissement hospitalier. A notre connaissance, ces découvertes sont nouvelles dans la littérature.

2. Limites

Après avoir synthétisé et discuté les différents résultats de notre étude, nous en présentons les principales limites.

Tout d'abord, nous reconnaissons comme première limite à notre étude : la taille de l'échantillon. Bien que le taux de réponse global soit satisfaisant (57%), un échantillon composé de 103 répondants n'est pas optimal. Il aurait été judicieux d'étendre notre enquête à d'autres hôpitaux afin d'espérer atteindre 200 à 250 questionnaires exploitables et ainsi présenter des résultats statistiques plus robustes. Par ailleurs, il aurait été intéressant de pouvoir réaliser quelques analyses en composantes principales (ACP) à plus large échelle au début de nos analyses et ce, afin d'examiner si les différentes dimensions d'un concept pouvaient être extraites. Plus précisément, nous aurions voulu tester l'ensemble des items relatifs aux degrés de socialisation dans une seule et même ACP au lieu d'avoir à les analyser par dimension.

Ensuite, nous pensons que le questionnaire construit pour notre enquête prête à confusion pour un concept en particulier : l'existence et la disponibilité d'un référent/parrain/mentor. Nous avons observé un fort taux d'incohérence dans les réponses relatives aux 3 questions, nous obligeant à ne garder que la question 16.1, à savoir : « Avez-vous bénéficié du soutien et des conseils d'une personne de référence (hors Infirmière ICANE) lors de votre arrivée au sein de l'hôpital (parrain, mentor) ? » et affaiblissant notre mesure du concept de parrainage. Dans les questions 16.2 et 16.3, nous aurions sans doute dû être plus précis quant aux termes « référent » et « période d'accompagnement », ceux-ci ayant très probablement été interprétés de différentes manières par les répondants.

Enfin, une de nos échelles a révélé un indice de validité interne largement en dessous des exigences de la littérature scientifique. Il s'agit de l'échelle de mesure de l'aperçu réaliste d'emploi, affichant un alpha de Cronbach de .47. Néanmoins, nous avons tout de même conservé cette échelle pour nos analyses étant donné que l'analyse en composantes principales n'a identifié qu'un seul et unique facteur.

3. Recommandations managériales

Les résultats de notre étude nous invitent à réfléchir aux différentes actions qui pourraient être entreprises par les organisations afin d'améliorer la socialisation organisationnelle de leurs nouvelles recrues et par ce fait, influencer le sentiment de satisfaction générale et l'implication de ces dernières envers l'organisation.

C'est pourquoi dans cette section, nous formulons quelques recommandations aux différents établissements hospitaliers ayant accepté de prendre part à notre recherche. Les quelques recommandations qui suivent n'ont aucunement pour but de critiquer les pratiques déjà en place, mais doivent être considérées comme un premier pas dans l'optimisation du processus d'intégration des nouveaux entrants.

Tout d'abord, notre étude a démontré que plusieurs pratiques organisationnelles avaient une influence sur la satisfaction générale et l'implication organisationnelle, au travers des degrés de socialisation et, dans une moindre mesure, du contrat psychologique. Suite à cette découverte, il est dans l'intérêt des établissements hospitaliers d'assurer tout au long du processus de socialisation des nouvelles recrues la facilitation de leur intégration dans le groupe, la bonne compréhension et l'adhésion aux valeurs de l'organisation et de mettre tout en œuvre pour éviter une perception de violation du contrat psychologique.

Ensuite, nous voulons insister sur le fait que les différentes pratiques d'accueil mises en place au sein des établissements constituent un levier non négligeable pour influencer les attitudes positives au travail. Nous sommes d'avis que les établissements hospitaliers doivent continuer à développer des pratiques d'accueil visant d'une part, à fournir un certain nombre d'informations explicites ainsi qu'un modèle de rôle à suivre, c'est-à-dire un encadrement des nouvelles recrues par des membres expérimentés étant passés par cette fonction ; et d'autre part, soutenir les nouvelles recrues dans la construction de leur nouvelle identité.

Par ailleurs, nous voulons insister sur le fait que, comme pour les pratiques d'accueil, les formations sont un levier important à disposition des établissements pour influencer le sentiment de satisfaction générale de leurs nouvelles recrues et leur implication envers l'organisation. Il est dans l'intérêt des hôpitaux de continuer à organiser des formations en interne et de promouvoir les formations en externe susceptibles d'être jugées par les nouvelles recrues comme utiles à leur fonction et à leurs besoins et générant une certaine satisfaction.

Un autre élément important à nos yeux est la qualité des relations interpersonnelles entre les nouvelles recrues et leur supérieur hiérarchique d'une part, et entre les nouvelles recrues et leurs collègues de travail d'autre part. En effet, plus la relation interpersonnelle est de qualité, plus les nouvelles recrues développent des attitudes positives de travail.

Enfin, nos hypothèses relatives à l'aperçu réaliste d'emploi et à la disponibilité d'un parrain ne sont pas convaincantes dans l'ajustement au travail des nouvelles recrues. Nous nous interrogeons, dès lors, quant à l'utilité de la mise en place de ces deux pratiques et conseillons aux établissements de concentrer leurs efforts sur les pratiques organisationnelles ayant révélé des résultats significatifs sur les attitudes au travail.

4. Pistes de recherche ultérieure

Dans cette section, nous développons quelques pistes de recherche ultérieure suite aux résultats obtenus dans notre étude.

Tout d'abord, nous avons, à travers notre revue de la littérature, constaté que grand nombre de chercheurs se sont intéressés à la socialisation organisationnelle et à la relation d'emploi des nouvelles recrues en mettant en évidence diverses relations mais très peu se sont penchés sur l'identification et la compréhension des mécanismes responsables de ces relations. Par notre étude, nous encourageons les recherches ultérieures sur le sujet à développer d'avantage ces modèles de médiation multiple offrant une analyse plus fine des relations observées.

Une première piste de continuation à notre étude serait de nous intéresser à la relation causale. Nous avons émis comme hypothèse dans notre modèle que les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs d'intégration prédisent les attitudes au travail des nouvelles recrues. Nous avons prouvé, au travers de nos résultats, l'existence d'une relation entre ces variables et nous nous interrogeons désormais sur la direction de celle-ci. Les analyses

de médiation n'étant en rien garantes de la direction de la relation entre les variables, il est tout à fait envisageable que les nouvelles recrues ressentant, au départ, un sentiment de satisfaction générale élevé ou se sentant fortement impliquées envers leur organisation, s'intègrent le mieux au le groupe, ce qui entrainerait par conséquent un plus grand engagement dans les pratiques d'accueil et un développement plus important des comportements proactifs d'intégration.

Une deuxième piste de continuation à notre étude serait d'envisager le contrat psychologique des nouvelles recrues comme antécédent de leur engagement dans les différentes activités de socialisation, autant les pratiques d'accueil mises en place par l'organisation que les comportements proactifs d'intégration, plutôt que comme résultat intermédiaire de la socialisation. Cette proposition découle de l'observation suivante : les obligations ressenties des nouvelles recrues à l'égard de l'employeur ne médiatisent pas, dans notre échantillon, la relation entre les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs de recherche d'information, et les attitudes au travail. Il serait dès lors intéressant de répliquer en partie l'étude de Delobbe, Cooper-Thomas et De Hoe (2015) dans le secteur médical.

Enfin, nous pensons qu'il serait intéressant d'étendre la présente étude à d'autres secteurs, tel que celui de la consultance par exemple, et ainsi comparer les résultats. Des organisations telles que les *Big Four* sont particulières dans le sens où elles développent des politiques de recrutement commercialement agressives attirant un nombre conséquent de jeunes diplômés chaque année mais se voient confrontées à un *turnover* important de leurs nouvelles recrues endéans les deux premières années. Nous voyons ici l'opportunité d'identifier et de comparer les mécanismes entrant en jeu dans des contextes de recrutement, de sélection et d'intégration qui n'ont, à notre connaissance, pas encore été investigués.

5. Conclusion

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire, nous avons réalisé la synthèse des résultats de notre étude tout en attirant l'attention sur les limites de cette dernière. Nous avons ensuite adressé quelques recommandations aux établissements hospitaliers ayant pris part à notre enquête en vue de les aider à améliorer l'intégration de leurs nouvelles recrues. Enfin, nous avons clôturé ce chapitre par diverses pistes de recherche ultérieure.

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous nous sommes intéressés à la socialisation organisationnelle du personnel infirmier en milieu hospitalier et à sa relation d'emploi. L'objectif de notre étude était double. D'une part, nous avons cherché à identifier et à mesurer les différentes relations existantes entre les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs d'intégration, et les attitudes au travail des nouvelles recrues. D'autre part, nous avons tenté de comprendre les mécanismes sous-jacents à ces relations.

La littérature scientifique nous a permis de mieux cerner l'importance des concepts théoriques de socialisation organisationnelle et contrat psychologique dans le processus d'intégration des nouvelles recrues.

Nous avons découvert que le processus de socialisation est double. Il est initié d'une part, par l'organisation au travers de diverses pratiques organisationnelles et d'autre part, par les nouveaux entrants au travers de comportements proactifs de recherche d'information. Nous avons également constaté que ce processus se compose de trois phases, à savoir : la phase de socialisation anticipatoire, la phase d'adaptation et la phase de management du rôle. La littérature a également mis en évidence que ce processus est évalué à partir des degrés de socialisation et a pour antécédents : l'aperçu réaliste d'emploi, les pratiques d'accueil mises en place par l'organisation, l'échange social et les comportements proactifs de recherche d'information.

Nous nous sommes ensuite intéressés au concept de contrat psychologique. Celui-ci regroupe la perception des obligations réciproques existant entre l'employé et l'employeur, et permet aux nouveaux entrants de se représenter leur relation d'emploi. Nous avons appris que le contrat psychologique évolue tout au long du processus de socialisation et a pour antécédents principaux : les expériences antérieures de travail, les pratiques de recrutement et de sélection, la socialisation organisationnelle, les interactions quotidiennes et les comportements proactifs d'intégration.

Enfin, la littérature a également mis en lumière que les attitudes au travail des nouvelles recrues, dont la satisfaction générale, l'implication organisationnelle ou encore l'intention de quitter l'organisation, s'ajustent au travers du contrat psychologique, via les obligations réciproques et la perception de brèche, et de la socialisation organisationnelle, via les degrés de socialisation.

Ces différents éléments théoriques, en plus de nos six entretiens semi-directifs menés auprès de Responsables du recrutement des différents hôpitaux participants, à savoir : le Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi, la Clinique Notre-Dame de Grâce et le CHR Citadelle, ont servis de support à la construction de notre démarche quantitative.

Cette étude, comptant au total 103 nouvelles recrues ayant intégré un des trois hôpitaux cités ci-dessus endéans les 18 mois de l'enquête, nous a permis de mettre en exergue quelques résultats intéressants dont voici les principaux.

Tout d'abord, nous constatons que certaines variables de notre modèle hypothétique n'ont joué aucun rôle significatif dans la relation entre les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs de recherche d'information, et les attitudes au travail. Il s'agit des prédicteurs « aperçu réaliste d'emploi », « disponibilité d'un parrain » et « comportements proactifs de recherche d'information », des médiateurs « clarté de rôle » et « obligations ressenties à l'égard de l'employeur », et la variable de résultat « intention de quitter l'organisation ».

Ensuite, nos résultats révèlent que les principaux leviers à disposition de l'organisation pour influencer les attitudes au travail des nouvelles recrues sont : les tactiques de socialisation, la satisfaction et l'utilité perçue des formations, et la qualité des relations interpersonnelles avec le supérieur hiérarchique et les collègues de travail. Il est intéressant de mentionner que c'est la qualité de la relation d'échange avec les collègues de travail qui prédit le plus la satisfaction des nouvelles recrues et la satisfaction et l'utilité perçue des formations qui prédit le mieux l'implication organisationnelle.

Par ailleurs, nous avons également remarqué que l'intégration sociale, explique à elle seule, les différentes relations existant entre les pratiques organisationnelles et la satisfaction générale des nouvelles recrues.

Enfin, la relation entre la satisfaction et l'utilité perçue des formations et l'implication organisationnelle est expliquée en partie par l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation. La relation entre la qualité de la relation d'échange entre les nouvelles recrues et le supérieur hiérarchique (LMX), et l'implication organisationnelle est entièrement expliquée par la perception de brèche dans le contrat psychologique et l'intégration sociale. En ce qui concerne la relation d'échange entre les nouvelles recrues et les collègues de travail (TMX), et l'implication organisationnelle, cette relation est entièrement expliquée par la perception de

brèche dans le contrat psychologique, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Il est néanmoins indispensable de prendre du recul par rapport aux conclusions émises dans cette étude. La faible taille de notre échantillon ne permet en aucun cas la généralisation de nos résultats à l'ensemble de la population du personnel infirmier nouvellement engagé en milieu hospitalier.

Pour conclure, nous encourageons le département des Ressources Humaines en collaboration avec le département des soins infirmiers à faciliter l'intégration de leurs nouvelles recrues dans le service, à continuer d'informer les nouveaux entrants des valeurs de l'organisation pour permettre une meilleure compréhension et l'adhésion à celles-ci, et faire en sorte de respecter les promesses envers les nouvelles recrues afin d'éviter toute perception de brèche dans le contrat psychologique. Nous recommandons également aux trois établissements hospitaliers de porter une attention particulière à la qualité des relations interpersonnelles entre les nouveaux entrants et les collègues de travail. Enfin, nous suggérons de mener une réflexion sur les différentes formations existantes, en interne et en externe, et de promouvoir celles qui seraient susceptibles d'une part, de dégager une certaine satisfaction chez les nouvelles recrues et d'autre part, d'être perçues par ces dernières comme utiles à leur fonction et à leurs besoins.

La question de la socialisation organisationnelle du personnel infirmier en milieu hospitalier est cruciale pour les organisations dans le contexte actuel, lequel est caractérisé par la pénurie d'infirmiers dans les hôpitaux, la désertion du métier, la concurrence accrue dans le recrutement des talents, l'augmentation de la demande en soins de santé due au vieillissement de la population et les restrictions budgétaires touchant le milieu médical ces dernières années.

Bibliographie

Ouvrages

Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M.-R. (2005). Chapitre 1 : Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour investiguer et comprendre la relation d'emploi, in: Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. (2005), *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Volume 1, Bruxelles: Ed. De Boeck, 17-64.

Delobbe, N. (2011). Chapitre 12 : Apport de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi, in: Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*, Bruxelles : Ed. De Boeck, 290-312.

Dulac, T. (2005). Chapitre 2 : De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspectives de recherche, in: Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. (2005), *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Volume 1, Bruxelles: Ed. De Boeck, 65-106.

Fabre, C. (2005). Chapitre 7 : La mesure de la socialisation organisationnelle, in: Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. (2005), *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Volume 1, Bruxelles : Ed. De Boeck, 292-302.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: a regression-based approach*, New York, The Guilford Press.

Lacaze, D., & Fabre, C. (2005). Chapitre 7 : Présentation du concept de socialisation organisationnelle, in: Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. (2005), *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Volume 1, Bruxelles : Ed. De Boeck, 273-301.

Perrot, S., Boussaguet, S., Valero-Mantione, G., Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2005), Chapitre 8 : Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle, in: Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. (2005), *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, volume 1, Bruxelles : Ed. De Boeck, 303-339.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Addison Wesley HRP Series.

Revues - Périodiques – Conférences

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of management*, 32, 237-256.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal effect on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and Newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- Baur J. E., Buckley, M. R., Bagdasarov, Z., & Dharmasiri, A. S. (2014). A historical approach to realistic job previews: an exploration into their origins, evolution, and recommendations for the future. *Journal of management History*, 20(2), 200-223.
- Bourhis, A. (2004). Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations, Actes du 15e congrès de l'AGRH, Montréal, Tome 2, p. 683-698.
- Bender, A. F. (2010). Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés dans une société de services. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 77, 38-55.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 64-89.
- d'Andria, A. (2004). Comprendre l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés par une approche cognitive. *Présentation PESOR*.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., & De Hoe, R. (2015). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomer's obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.102.
- Delobbe, N., De Hoe, R., & Bertrand, F. (2012). *Contributions respectives des informations préalables à l'entrée, des relations avec les collègues et les supérieurs, et de la formation à l'ajustement des recrues*, 23^{ème} congrès national de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Nancy.
- Delobbe, N., & Dulac, T. (2005). *Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues*, 16^{ème} conférence CGRH, Paris.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle, *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 111-131.
- De vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity, *Journal of organizational behavior*, 24(5), 537-559.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.

- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87, 3-22.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE*, 4(4), 57-73.
- Guerrero, S., & Sire, B. (2001). Motivation to train from the workers' perspective: an example of French companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 988-1004.
- Jackson, S. (1999). Realistic job previews help screen applicants and reduce turnover, Canadian HR Reporter, 10.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Klein O., Marchal C. & Van der Linden N. (2008). L'analyse de médiation en psychologie sociale expérimentale : une introduction non technique. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 2, 53-62.
- Korte, R. F. (2007). The socialization of newcomers into organizations: Integrating learning and social exchange processes. University of Minnesota.
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19-35.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering an unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Major, A. D., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418-431.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1978). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violations develops. *Academy of Management*, 22(1), 226-254.
- Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail - *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72, 2-12.

- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Paillé, P. (2010). Le rôle du supérieur hiérarchique sur la fidélisation du personnel infirmier. *Journal d'économie médicale*, 28(3), 101-113.
- Perrot, S. (2008). Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 3(11), 231-258.
- Perrot, S. (2009). Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management International*, 13(4), 115-146.
- Perrot, S., Bauer, T., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 86, 21-35.
- Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 73, 2-18.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator model. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rizzo J. R., House R. J., & Lirtzman S. I., (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, pp. 150-163.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Roth, P. G., & Roth, P. L. (1995). Reduce turnover with realistic job previews, *The CPA Journal*, 65(9), 68-69.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employees responsibilities and rights journal*. 2(2), 111-139.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 54, 511-541.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment, *Journal of applied psychology*. 80(2), 211-225.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schein, E. H. (1986). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43(1), 118-135.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, *Journal of organizational behavior*.

Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 269-276.

van der Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management Revue*, 24(4), 309-327.

Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351-375.

Mémoires – Thèse

De Hoe, R. (2010). *Comprendre l'attrition des jeunes recrues à la Défense : une approche par les théories du contrat psychologique et de la socialisation organisationnelle*. Mémoire de licence, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Dulac, T. (2006). *Culture organisationnelle, implication organisationnelle et performance au travail*. Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Guilmain, A. (2003). *L'entrée dans l'organisation : rôle du processus de recrutement et de sélection et des stratégies de socialisation*, Mémoire de licence, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Leroux, A. (2013). *Les processus de socialisation des nouveaux travailleurs à l'ISPPC – impact des pratiques d'accueil et d'information*. Mémoire de licence, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Saffery, O. (2004). *Construire une relation de qualité entre jeunes et recrues et employeurs: l'apport des théories du contrat psychologique et de la socialisation organisationnelle*. Mémoire de licence, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Sites Internet

Chirec Sainte-Anne Saint-Rémi. (s.d.). En ligne <http://chirec.be/fr>, consulté le 14 novembre 2015.

CHR de la Citadelle. (s.d.). En ligne <http://www.chrcitadelle.be/fr/index.html>, consulté le 14 novembre 2015.

Clinique Notre-Dame de Grâce (s.d.). En ligne <http://www.cndg.be>, consulté le 14 novembre 2015.

Clinique Notre-Dame de Grâce Gosselies (2015). *La Clinique Notre-Dame de Grâce Gosselies à fait Peau Neuve*. En ligne http://www.cndg.be/wp-content/uploads/2015/06/Dossier_presse_CNDV_7-VF.pdf, consulté le 14 novembre 2015.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien semi directif Direction des soins infirmiers et Direction RH

Questionnaire destiné au Responsable du recrutement et de la sélection

1. Présentation

1.1. Pourriez-vous vous présenter brièvement (fonction au sein de l'établissement et depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?)

1.2. Pourriez-vous décrire l'établissement (historique, infrastructure, nombres d'employés, position sur le marché de l'emploi, etc.) ?

*Toutes les questions qui suivent se rapportent au recrutement et à la sélection du **personnel infirmier** uniquement.*

2. Quelques chiffres

2.1. Combien de nouvelles recrues infirmières engagez-vous, en moyenne, chaque année dans votre établissement ?

2.2. Quel est le ratio candidatures/candidats sélectionnés ?

2.3. Quel est le taux de nouvelles recrues pour qui c'est la première expérience professionnelle ?

2.4. Quels sont les taux de turnover volontaire pour les nouvelles recrues après 1 an ? Et le taux de turnover volontaire pour celles dont c'était la première expérience professionnelle ?

3. Le recrutement

3.1. Comment recrutez-vous ? Quels canaux utilisez-vous pour promouvoir votre établissement ? (présentations sur les sites des hautes écoles, salons, brochures, site Internet,...)

3.2. Quels types d'informations véhiculez-vous via vos canaux de communication ?

3.3. Quelle image de l'entreprise cherchez-vous à véhiculer avec la politique de recrutement de l'établissement ?

3.4. Pourquoi cette politique de recrutement, en particulier, a-t-elle été choisie ?

3.5. Les candidats ont-ils la possibilité de rencontrer/s'entretenir avec des personnes internes à l'établissement avant leur entretien ? Si oui, quelles personnes rencontrent-ils et comment cela se déroule-t-il ?

3.6. Qu'est ce qui attire les candidats à postuler pour votre établissement ? Et plus spécifiquement, les jeunes diplômés ?

3.7. Selon votre expérience professionnelle, quelle serait la meilleure stratégie de recrutement ?

4. La sélection

4.1. Quelles sont les étapes de la sélection au sein de votre établissement et quel type d'entretiens menez-vous ?

4.2. Qui sont les personnes présentes lors des différentes étapes de la sélection ?

4.3. Quelles informations présentez-vous aux candidats lors de l'entretien d'embauche ?

Quels sont les supports distribués lors de l'entretien d'embauche ?

Quelle place accordez-vous lors de l'entretien d'embauche à la clarification du rôle du candidat dans sa nouvelle fonction et des attentes que vous avez de lui ?

Quelle importance accordez-vous à la présentation des valeurs, normes et objectifs de l'établissement lors de l'entretien d'embauche ?

Y a-t-il un membre de l'établissement que le candidat peut joindre pour toute question post-entretien ?

Si oui, qui est-il et à quelle fréquence cette personne est-elle, en moyenne, sollicitée par les candidats ?

4.4. Selon votre expérience professionnelle, quelle serait une bonne stratégie de recrutement ? Envisagez-vous des pistes d'amélioration ?

Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

4.5. Qu'est ce qui est mis en place par votre établissement en matière d'intégration après l'entrée en fonction ?

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif Infirmière ICANE

Questionnaire destiné à la personne en charge de l'accueil et de l'intégration des nouvelles recrues

1. Présentation

1.1. Pourriez-vous vous présenter brièvement ? (fonction au sein de l'établissement et depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?)

1.2. Pourriez-vous me présenter le rôle du responsable ICAN au sein de votre établissement et sa relation avec les nouvelles recrues ?

*Toutes les questions qui suivent se rapportent à l'intégration du **personnel infirmier uniquement**.*

2. L'intégration

2.1. Pourriez-vous me décrire comment se déroule l'accueil des nouvelles recrues au sein de votre établissement ? Qu'est ce qui est prévu pour intégrer les nouveaux ?

2.2. Combien de temps dure, en moyenne, la période d'intégration ?

2.3. Y a-t-il des étapes prédéterminées dans le processus d'intégration au sein de votre établissement ? Si oui, quelles sont-elles ?

2.4. Selon vous, quels sont les principaux apprentissages à réaliser et défis à relever pour le nouvel entrant ? Que doit apprendre le nouveau ?

2.5. Quels sont les aides et les dispositifs mis en place pour soutenir les nouveaux entrants dans chacun de ces apprentissages ?

2.6. Comment les nouveaux sont-ils initiés à leur nouvelle fonction et à l'apprentissage des tâches à réaliser ?

Un programme de formation est-il prévu ? Si oui, de quoi est-il composé ?

Une différenciation est-elle faite entre les nouveaux ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine des soins santé et les autres ?

3. Les membres de l'établissement

3.1. Quel rôle les collègues jouent-ils dans l'intégration des nouveaux au sein de votre établissement ? Quelle place ont-ils ?

3.2. Quel rôle les supérieurs hiérarchiques jouent-ils dans l'intégration des nouveaux au sein de votre établissement ? Quelle place ont-ils ?

3.3. Y-a-t-il des parrains/tuteurs/mentors qui prennent en charge les nouveaux ? Les personnes les plus expérimentées servent-elles de repères, voire de modèle, pour les nouveaux ?

3.4. Quel devrait être, selon votre expérience professionnelle, le rôle des collègues et des supérieurs hiérarchiques dans l'intégration des nouveaux ?

3.5. Existe-il un système d'auto évaluation et/ou de feedback ? Comment est-il mis en place et quelle en est la fréquence ?

3.6. Le nouveau membre est-il au courant de ces évaluations dès son entrée dans l'établissement ?

3.7. Quels sont, sur base de votre expérience professionnelle, les facteurs et pratiques importants à l'intégration des nouveaux ?

4. L'adaptation

4.1. Après un an au sein de votre établissement, qu'est ce qui explique que certains nouveaux se soient mieux adaptés que d'autres ?

4.2. Quels sont, selon votre expérience professionnelle, les facteurs d'adaptation après un an ?

5. Le turnover volontaire

5.1. Quel est le taux de turnover volontaire après un an au sein de l'établissement auprès des nouvelles recrues ? Ce taux est-il différent entre les nouveaux ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine des soins santé et les autres ?

5.2. Quelles sont les raisons principales de l'attrition des nouvelles recrues ?

5.3. Selon votre expérience professionnelle, quelles sont les raisons pour lesquelles certaines jeunes recrues décident de quitter votre établissement dans l'année de leur intégration ?

Annexe 3 : Lettre d'accompagnement du questionnaire

Louvain-la-Neuve, le 23 octobre 2015

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Etudiante en sciences de gestion à la Louvain School of Management, je réalise actuellement mon mémoire dans le domaine des ressources humaines. Le sujet traite des procédures de sélection et d'accueil mises en place par l'institution à l'attention des nouvelles recrues infirmiers/infirmières engagé(e)s **durant les 18 derniers mois** (soit entre le 1^{er} avril 2014 et le 1^{er} octobre 2015).

En accord avec la Direction de votre établissement, je me permets de solliciter votre aide en vous demandant de bien vouloir compléter le questionnaire ci-joint. Cette tâche ne vous prendra pas plus de 20 minutes. Pour que ce questionnaire soit validé, il est important que vous répondiez à toutes les questions le plus précisément possible. La qualité de mon travail de fin d'étude dépendra également du nombre de participants, c'est pourquoi je compte vivement sur chacun(e) d'entre vous.

Après avoir rempli ce questionnaire, je vous demanderais de bien vouloir me le remettre, via courrier interne, en le déposant sous enveloppe fermée **pour le 20 novembre 2015** dans l'urne « Retour questionnaires nouvelles recrues » est prévue à cet effet. Celle-ci se trouve devant le bureau de votre Infirmière ICANE.

Par ailleurs, je vous garantis l'anonymat du questionnaire et la confidentialité des données brutes collectées. Elles seront utilisées dans l'unique but de la réalisation de mon mémoire et seuls les résultats globalisés seront restitués au département des Ressources Humaines de votre établissement afin d'améliorer les pratiques d'accueil mises en place.

Enfin, je reste bien sûr à votre disposition pour tout complément d'information. Si vous avez la moindre question à propos de cette enquête ou de son déroulement, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse mail suivante : hermeline.piron@student.uclouvain.be, je vous répondrai dans les plus brefs délais.

En espérant vivement recevoir votre aide et en vous remerciant d'avance pour le temps que vous consacrerez à cette enquête, je vous prie d'agréer, Madame, Mademoiselle, Monsieur, mes salutations distinguées,

Hermeline Piron

Annexe 4 : Questionnaire diffusé



EXCELLENCE & ETHICS IN BUSINESS

Sujet : Intégration des nouvelles recrues infirmiers/infirmières.

Ce questionnaire se compose de plusieurs parties vous interrogeant sur votre perception des procédures de recrutement et d'intégration, les diverses formations suivies depuis votre entrée en fonction, vos relations avec votre supérieur et vos collègues, vos obligations, votre relation d'emploi, votre ressenti à l'égard de l'établissement.

Pour chacune de ces parties, vous trouvez une série d'énoncés pour lesquels je souhaiterais connaître votre opinion. Je vous demande de bien vouloir lire attentivement ces propositions et d'y répondre en cochant votre degré d'accord.

Lorsque vous aurez terminé de remplir ce questionnaire, je vous demande de bien vouloir le remettre sous enveloppe fermée, **avant le 20 novembre 2015**, dans l'urne intitulée « Retour questionnaires nouvelles recrues » prévue à cet effet. Elle se trouve devant le bureau de votre Infirmière ICANE.

Pour rappel, l'anonymat du questionnaire et la confidentialité des données brutes collectées sont garanties. Seuls les résultats globalisés seront restitués au département des Ressources Humaines de votre établissement et ceci dans le but d'améliorer les pratiques d'accueil mises en place.

D'avance un tout grand merci pour votre collaboration !

Hermeline Piron

Données biographiques

1. Quel est votre sexe ?

- ☐ Féminin ☐ Masculin

2. Quel est votre âge ?

..... ans

3. Dans quel établissement hospitalier travaillez-vous ?

.....

4. Sous quel type de contrat êtes-vous engagé au sein de cet établissement hospitalier ?

- ☐ Contrat à durée déterminée
☐ Contrat à durée indéterminée
☐ Contrat intérimaire

5. Quel est votre type d'horaire ?

- ☐ Temps plein
☐ Temps partiel

6. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de cet établissement hospitalier (sans prendre en compte l'éventuelle période de stage étudiant) ?

..... mois

7. Avez-vous effectué un stage au sein de cet établissement hospitalier avant votre entrée en fonction ?

- ☐ Oui ☐ Non

8. Avez-vous déjà eu une expérience professionnelle (hors stage étudiant) dans le milieu hospitalier avant d'entrer dans cette organisation?

- ☐ Oui ☐ Non

9. Si oui, combien d'emplois différents avez-vous occupés en milieu hospitalier avant d'entrer dans cet établissement ?

- ☐ 1 ☐ 2 ou plus

10. Par quel canal de recrutement avez-vous été recruté?

- ☐ Candidature spontanée
☐ Recrutement sur le campus (*job days, job fair, ...*)
☐ Annonce dans la presse écrite
☐ Annonce sur le site internet
☐ Relations personnelles
☐ Autre canal :

Votre perception de la procédure de recrutement et de sélection

11. Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous eu une information claire et précise à propos :

		Oui	Non
11.1	de votre salaire et de vos éventuels avantages extra-légaux ?	☐	☐
11.2	du contenu de votre travail (p. ex : tâches, responsabilités, décisions) ?	☐	☐
11.3	des relations de travail (p. ex : collègues de travail) ?	☐	☐
11.4	de votre encadrement (p. ex : futur supérieur hiérarchique) ?	☐	☐
11.5	de l'organisation de votre travail (p. ex : horaires, charge de travail, etc.) ?	☐	☐
11.6	de votre sécurité d'emploi (p. ex : durée et renouvellement du contrat) ?	☐	☐
11.7	De vos possibilités de développement personnel et professionnel (p. ex : formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles) ?	☐	☐

12. Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous :

		Oui	Non
12.1	discuté ouvertement et posé des questions aux personnes chargées du recrutement ?	☐	☐
12.2	rencontré et discuté avec votre futur supérieur hiérarchique ?	☐	☐
12.3	rencontré et discuté avec vos futurs collègues de travail ?	☐	☐
12.4	visité votre futur lieu de travail ?	☐	☐
12.5	consulté des documents internes à l'établissement (brochures, journal de l'établissement, rapports d'activité, etc.) ?	☐	☐
12.6	Eu des informations relatives à la description de fonction (aptitudes et compétences requises, responsabilités et exigences liées au travail, salaire, lieu et horaire de travail, etc) ?	☐	☐
12.7	visionné une vidéo décrivant de façon réaliste votre futur emploi et/ou future organisation ?	☐	☐
12.8	consulté des technologies multimédia (sites internet) ?	☐	☐

13. Quel(s) **document(s)** avez-vous reçu avant et/ou dès votre entrée en fonction ?

- ☐ Le règlement de travail
- ☐ L'organigramme général de l'établissement
- ☐ L'organigramme du service
- ☐ Des plans du site sur lequel vous travaillez
- ☐ Des documents concernant le fonctionnement de votre organisation
- ☐ Des documents concernant le fonctionnement de votre service
- ☐ La description de fonction (càd un document définissant vos futures tâches)
- ☐ Des documents relatifs à votre rémunération
- ☐ Autres :

14. Votre perception des procédures d'intégration mises en place dans cet établissement

		1	2	3	4	5
14.1	En ce qui concerne la façon d'accomplir votre travail, vous avez été guidés par les membres les plus expérimentés de cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐
14.2	La plupart de vos collègues vous ont soutenus personnellement	☐	☐	☐	☐	☐
14.3	Vous avez acquis une idée claire de votre rôle dans cet établissement en observant vos collègues plus expérimentés	☐	☐	☐	☐	☐
14.4	On vous a généralement laissé découvrir seul(e) ce que votre rôle devait être dans cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐
14.5	Vous avez le sentiment que les membres plus expérimentés de cet établissement vous ont tenu à distance jusqu'à ce que vous vous conformiez à leurs attentes	☐	☐	☐	☐	☐
14.6	Vos collègues étaient disponibles pour vous aider à vous adapter dans l'établissement	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord

15. Votre perception des formations que vous avez suivies durant les premiers mois

		1	2	3	4	5
15.1	Les formations en interne étaient extrêmement intéressantes	☐	☐	☐	☐	☐
15.2	Vous aviez les connaissances requises pour prendre part à ces formations	☐	☐	☐	☐	☐
15.3	Vous pensez qu'il y a adéquation entre théorie et pratique	☐	☐	☐	☐	☐
15.4	Vous êtes satisfait(e) du contenu de la formation	☐	☐	☐	☐	☐
15.5	La formation était directement liée à vos besoins	☐	☐	☐	☐	☐
15.6	Ce que vous avez appris durant la formation est pertinent pour votre activité professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord

16. Parrain, mentor, référent (hors Infirmière ICANE)

		Oui	Non
16.1	Avez-vous bénéficié du soutien et des conseils d'une personne de référence (hors Infirmière ICANE) lors de votre arrivée au sein de l'hôpital (parrain, mentor) ?	☐	☐
16.2	Si vous avez besoin d'aide ou d'un quelconque renseignement, le référent est-il disponible pour vous recevoir <u>pendant</u> la période d'accompagnement ?	☐	☐
16.3	Si vous avez besoin d'aide ou d'un quelconque renseignement, le référent est-il disponible pour vous recevoir <u>après</u> la période d'accompagnement ?	☐	☐

17. Votre relation avec votre supérieur hiérarchique

17.1	Savez-vous lorsque votre responsable est satisfait de ce que vous faites ?						
	Rarement	1	2	3	4	5	Très souvent
17.2	Votre responsable comprend vos problèmes et vos besoins liés au travail ?						
	Pas du tout	1	2	3	4	5	Tout à fait
17.3	Votre responsable reconnaît-il votre potentiel ?						
	Pas du tout	1	2	3	4	5	Pleinement
17.4	Indépendamment de ses obligations hiérarchiques, quelle est la probabilité que votre responsable vous aide à résoudre des problèmes liés à votre travail ?						
	Nulle	1	2	3	4	5	Très élevée
17.5	Indépendamment de ses obligations hiérarchiques, quelle est la probabilité que votre responsable vous « tire de l'embarras » à son détriment ?						
	Nulle	1	2	3	4	5	Très élevée
17.6	Avez-vous suffisamment confiance en votre responsable au point de défendre et de justifier ses décisions s'il n'est pas présent pour le faire ?						
	Pas du tout	1	2	3	4	5	Tout à fait
17.7	Comment définiriez-vous votre relation de travail avec votre responsable en termes d'efficacité ?						
	Peu efficace	1	2	3	4	5	Très efficace

18. Vos relations avec vos collègues

		1	2	3	4	5
18.1	Suggérez-vous souvent de meilleures méthodes de travail aux autres membres de l'équipe ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.2	Les autres membres de votre équipe reconnaissent-ils votre potentiel ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.3	Les autres membres de votre équipe comprennent-ils vos problèmes et besoins ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.4	Etes-vous prêt(e) à prendre certaines responsabilités afin de faciliter le travail des autres membres de l'équipe ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.5	En cas de surcharge de travail, les autres membres de l'équipe vous demandent-ils de les aider ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.6	En cas de surcharge de travail, offrez-vous votre aide aux membres de l'équipe ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.7	Etes-vous prêt(e) à aider vos collègues dans le travail qui leur a été assigné ?	☐	☐	☐	☐	☐
18.8	Les autres membres de votre équipe sont-ils prêts à vous aider dans le travail qui vous a été assigné ?	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; **5** = Tout à fait d'accord

19. Votre comportement face à votre nouvel emploi

Depuis votre entrée en fonction, à quelle fréquence avez-vous fait appel à vos supérieurs d'une part et à vos collègues d'autre part pour obtenir de l'information sur les aspects suivants :

		À votre supérieur					À vos collègues				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19.1	Les attitudes et les comportements que votre établissement valorise et attend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.2	Les procédures à suivre pour réaliser les différents aspects de votre travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.3	Ce que l'établissement attend de vous dans votre travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.4	Votre niveau de performance et les moyens de l'atteindre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.5	Votre relation interpersonnelle au travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Jamais ; **2** = quelques fois par mois ; **3** = quelques fois par semaine ; **4** = une fois par jour ;
5 = plusieurs fois par jour

20. Vos obligations ressenties à l'égard de l'établissement

		1	2	3	4	5
20.1	Vous vous sentez dans l'obligation personnelle de tout faire pour aider l'établissement à atteindre ses objectifs	☐	☐	☐	☐	☐
20.2	Vous ressentez le devoir moral de donner à l'établissement 100% de votre énergie lorsque vous travaillez	☐	☐	☐	☐	☐
20.3	Vous avez une obligation envers l'établissement de produire du travail de haute qualité	☐	☐	☐	☐	☐
20.4	Vous vous sentiriez dans l'obligation de prendre dans votre temps personnel pour aider l'établissement si cela était nécessaire	☐	☐	☐	☐	☐
20.5	Vous vous sentiriez coupable de ne pas atteindre vos standards de performance	☐	☐	☐	☐	☐
20.6	Vous sentez que la seule obligation que vous avez envers l'établissement est celle de remplir les exigences minimales de votre travail	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; **5** = Tout à fait d'accord

21. Votre évaluation de votre relation d'emploi

		1	2	3	4	5
21.1	Vous avez reçu tout ce qui vous a été promis en échange de vos contributions	☐	☐	☐	☐	☐
21.2	Jusqu'à présent votre employeur a respecté ses engagements tenus à votre égard	☐	☐	☐	☐	☐
21.3	La plupart des engagements pris par votre employeur durant le recrutement ont été respectés	☐	☐	☐	☐	☐
21.4	Vous considérez que votre employeur a correctement rempli ses engagements à votre égard lorsque vous avez été engagé(e)	☐	☐	☐	☐	☐
21.5	Vous pensez que l'établissement a correctement rempli sa part du contrat qui vous lie	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; **5** = Tout à fait d'accord

22. La clarté de votre rôle au sein de l'établissement

		1	2	3	4	5
22.1	Vous savez exactement ce que l'on attend de vous	☐	☐	☐	☐	☐
22.2	Vous savez quelles sont vos responsabilités	☐	☐	☐	☐	☐
22.3	Les explications sur ce qui doit être fait sont claires	☐	☐	☐	☐	☐
22.4	L'établissement vous a donné des objectifs clairs et planifiés quant à votre travail	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord

23. Votre intégration sociale

		1	2	3	4	5
23.1	Vous participez aux réseaux et réunions informelles des membres de l'établissement	☐	☐	☐	☐	☐
23.2	Vous pensez que vos collègues vous apprécient	☐	☐	☐	☐	☐
23.3	Vous participez aux activités sociales données par les membres de l'établissement	☐	☐	☐	☐	☐
23.4	Vous êtes assez populaire au sein de votre équipe	☐	☐	☐	☐	☐
23.5	Vous considérez vos collègues comme des amis	☐	☐	☐	☐	☐
23.6	Dans votre équipe, vous pouvez facilement être identifié(e) comme "faisant partie de la bande"	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord

24. Votre adhésion aux valeurs de l'organisation

		1	2	3	4	5
24.1	Vous soutenez les objectifs qui sont établis par votre établissement	☐	☐	☐	☐	☐
24.2	Vous êtes d'accord avec les valeurs établies par l'établissement	☐	☐	☐	☐	☐
24.3	Vous vous sentez en harmonie avec l'établissement	☐	☐	☐	☐	☐
24.4	Les objectifs de l'établissement sont aussi les vôtres	☐	☐	☐	☐	☐
24.5	Vous êtes un bon exemple d'un(e) employé(e) représentant les valeurs de l'établissement	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord

25. Votre position par rapport à l'établissement

		1	2	3	4	5
25.1	Ce travail répond en grande partie à vos désirs	☐	☐	☐	☐	☐
25.2	Vous avez pour valeur de rester fidèle à un établissement	☐	☐	☐	☐	☐
25.3	Vous ressentez vraiment les problèmes de cet établissement comme s'ils étaient les vôtres	☐	☐	☐	☐	☐
25.4	Vous vous considérez comme un « membre de la famille » dans cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐
25.5	Vous recherchez activement un nouvel emploi pour l'année prochaine	☐	☐	☐	☐	☐
25.6	Vous continuez à travailler dans cet établissement car vous ressentez une obligation morale	☐	☐	☐	☐	☐
25.7	Vous vous sentez émotionnellement attaché(e) à cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐

25.8	Vous allez probablement rechercher un nouvel emploi dans le courant de l'année prochaine	☐	☐	☐	☐	☐
25.9	Vous pensez quitter votre emploi au sein de cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐
25.10	Si vous receviez une meilleure offre de travail, vous ne vous sentiriez pas le droit de quitter votre établissement	☐	☐	☐	☐	☐
25.11	Vous êtes globalement satisfait de votre travail	☐	☐	☐	☐	☐
25.12	Vous seriez heureux/heureuse de passer le reste de votre vie professionnelle dans cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐
25.13	Vous vous sentez « affectivement » attaché(e) à cet établissement	☐	☐	☐	☐	☐
25.14	Passer d'un établissement à un autre vous semble peu éthique	☐	☐	☐	☐	☐

1 = Pas du tout d'accord ; **5** = Tout à fait d'accord

Un tout grand merci pour votre participation 😊

Annexe 5 : Statistiques descriptives des données biographiques

	Variables	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Fréquence	Pourcentage
Genre	Masculin Féminin	103	-	-	-	-	14 89	13,6% 86,4%
Age		103	21	49	26,89	6,39	-	-
Établissement	CHIREC CNDG CHR Citadelle	103	-	-	-	-	32 32 39	31,1% 31,1% 37,9%
Type de contrat	CDI CDD Intérimaire	103	-	-	-	-	91 12 0	88,3% 11,7% 0%
Type d'horaire	Temps plein Temps partiel	103	-	-	-	-	84 19	81,6% 18,4%
Ancienneté (nombre de mois)		103	1	18	7,8	5,81	-	-
Stage au sein de l'établissement actuel	Oui Non	103	-	-	-	-	63 40	61,2% 38,8%
Expérience professionnelle antérieure (hors stage)	Oui Non	103	-	-	-	-	41 62	39,8% 60,2%
Nombre d'emplois antérieurs en milieu hospitalier	1 2 ou +	41	-	-	-	-	29 12	28,2% 11,7%
Canal de recrutement	candidature spontanée Recrutement sur campus Annonce sur Internet Rel. Personnelles Autres	103	-	-	-	-	7 3 14 5 4	74,8% 2,9% 13,6% 4,9% 3,9%

Annexe 6 : Variables et leurs items

1. Les variables explicatives

1.1. L'aperçu réaliste de l'emploi

Clarté et précision des informations reçues

Item n° 11.1 : de votre salaire et de vos éventuels avantages extra-légaux ?

Item n° 11.2 : du contenu de votre travail (p. ex : tâches, responsabilités, décisions) ?

Item n° 11.3 : des relations de travail (p. ex : collègues de travail) ?

Item n° 11.4 : de votre encadrement (p. ex : futur supérieur hiérarchique) ?

Item n° 11.5 : de l'organisation de votre travail (p. ex : horaires, charge de travail, ect.) ?

Item n° 11.6 : de votre sécurité d'emploi (p. ex : durée et renouvellement du contrat) ?

Item n° 11.7 : De vos possibilités de développement personnel et professionnel (p. ex : formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles) ?

Recours à des sources réalistes d'information

Sources d'informations informelles :

Item n° 12.1 : discuté ouvertement et posé des questions aux personnes chargées du recrutement ?

Item n° 12.2 : rencontré et discuté avec votre futur supérieur hiérarchique ?

Item n° 12.3 : rencontré et discuté avec vos futurs collègues de travail ?

Item n° 12.4 : visité votre futur lieu de travail ?

Sources d'informations formelles :

Item n° 12.5 : consulté des documents internes à l'établissement (brochures, journal de l'établissement, rapports d'activité, ect.) ?

Item n° 12.6 : Eu des informations relatives à la description de fonction (aptitudes et compétences requises, responsabilités et exigences liées au travail, salaire, lieu et horaire de travail, ect) ?

Item n° 12.7 : visionné une vidéo décrivant de façon réaliste votre futur emploi et/ou future organisation ?

Item n° 12.8 : consulté des technologies multimédia (sites internet) ?

Documents reçus

Item n° 13 : Quel(s) document(s) avez-vous reçu avant et/ou dès votre entrée en fonction ?

1.2. Les pratiques de socialisation

Item n° 14.1 : En ce qui concerne la façon d'accomplir votre travail, vous avez été guidés par les membres les plus expérimentés de cet établissement

Item n° 14.2 : La plupart de vos collègues vous ont soutenu personnellement

Item n° 14.3 : Vous avez acquis une idée claire de votre rôle dans cet établissement en observant vos collègues plus expérimentés

***Item n° 14.4 :** On vous a généralement laissé découvrir seul(e) ce que votre rôle devait être dans cet établissement

***Item n° 14.5 :** Vous avez le sentiment que les membres plus expérimentés de cet établissement vous ont tenu à distance jusqu'à ce que vous vous conformiez à leurs attentes

Item n° 14.6 : Vos collègues étaient disponibles pour vous aider à vous adapter dans l'établissement

* items supprimés suite à l'analyse en composantes principales

1.3 Formation

Satisfaction

Item n° 15.1 : Les formations en interne étaient extrêmement intéressantes

***Item n° 15.2 :** Vous aviez les connaissances requises pour prendre part à ces formations

Item n° 15.3 : Vous pensez qu'il y a adéquation entre théorie et pratique

Item n° 15.4 : Vous êtes satisfait(e) du contenu de la formation

Utilité perçue

Item n° 15.5 : La formation était directement liée à vos besoins

Item n° 15.6 : Ce que vous avez appris durant la formation est pertinent pour votre activité professionnelle

* item supprimé suite à l'analyse en composantes principales

1.4. Parrain, Mentor

Item n° 16.1 : Avez-vous bénéficié du soutien et des conseils d'une personne de référence (hors Infirmière ICANE) lors de votre arrivée au sein de l'hôpital (parrain, mentor) ?

***Item n° 16.2 :** Si vous avez besoin d'aide ou d'un quelconque renseignement, le référent est-il disponible pour vous recevoir pendant la période d'accompagnement ?

***Item n° 16.3 :** Si vous avez besoin d'aide ou d'un quelconque renseignement, le référent est-il disponible pour vous recevoir après la période d'accompagnement ?

* items supprimés suite à l'analyse en composantes principales

1.6. Echange social

LMX

Item n° 17.1 : Savez-vous lorsque votre responsable est satisfait de ce que vous faites ?

Item n° 17.2 : Votre responsable comprend vos problèmes et vos besoins liés au travail ?

Item n° 17.3 : Votre responsable reconnaît-il votre potentiel ?

Item n° 17.4 : Indépendamment de ses obligations hiérarchiques, quelle est la probabilité que votre responsable vous aide à résoudre des problèmes liés à votre travail ?

Item n° 17.5 : Indépendamment de ses obligations hiérarchiques, quelle est la probabilité que votre responsable vous « tire de l'embarras » à son détriment ?

Item n° 17.6 : Avez-vous suffisamment confiance en votre responsable au point de défendre et de justifier ses décisions s'il n'est pas présent pour le faire ?

Item n° 17.7 : Comment définiriez-vous votre relation de travail avec votre responsable en termes d'efficacité?

TMX

***Item n° 18.1 :** Suggérez-vous souvent de meilleures méthodes de travail aux autres membres de l'équipe ?

Item n° 18.2 : Les autres membres de votre équipe reconnaissent-ils votre potentiel ?

Item n° 18.3 : Les autres membres de votre équipe comprennent-ils vos problèmes et besoins ?

Item n° 18.4 : Etes-vous prêt(e) à prendre certaines responsabilités afin de faciliter le travail des autres membres de l'équipe ?

***Item n° 18.5 :** En cas de surcharge de travail, les autres membres de l'équipe vous demandent-ils de les aider ?

***Item n° 18.6 :** En cas de surcharge de travail, offrez-vous votre aide aux membres de l'équipe ?

***Item n° 18.7 :** Etes-vous prêt(e) à aider vos collègues dans le travail qui leur a été assigné ?

Item n° 18.8 : Les autres membres de votre équipe sont-ils prêts à vous aider dans le travail qui vous a été assigné ?

* items supprimés suite à l'analyse en composantes principales

1.7. Comportement de recherche d'informations auprès du supérieur hiérarchique et des collègues

Item n° 19.1 : Les attitudes et les comportements que votre établissement valorise et attend

Item n° 19.2 : Les procédures à suivre pour réaliser les différents aspects de votre travail

Item n° 19.3 : Ce que l'établissement attend de vous dans votre travail

Item n° 19.4 : Votre niveau de performance et les moyens de l'atteindre

Item n° 19.5 : Votre relation interpersonnelle au travail

2. Les variables intermédiaires

2.1. Felt obligations

Item n° 20.1 : Vous vous sentez dans l'obligation personnelle de tout faire pour aider l'établissement à atteindre ses objectifs

Item n° 20.2 : Vous ressentez le devoir moral de donner à l'établissement 100% de votre énergie lorsque vous travaillez

Item n° 20.3 : Vous avez une obligation envers l'établissement de produire du travail de haute qualité

Item n° 20.4 : Vous vous sentiriez dans l'obligation de prendre dans votre temps personnel pour aider l'établissement si cela était nécessaire

Item n° 20.5 : Vous vous sentiriez coupable de ne pas atteindre vos standards de performance

***Item n° 20.6 :** Vous sentez que la seule obligation que vous avez envers l'établissement est celle de remplir les exigences minimales de votre travail

* item supprimé suite à l'analyse en composantes principales

2.2. Psychological breach

Item n° 21.1 : Vous avez reçu tout ce qui vous a été promis en échange de vos contributions

Item n° 21.2 : Jusqu'à présent votre employeur a respecté ses engagements tenus à votre égard

Item n° 21.3 : La plupart des engagements pris par votre employeur durant le recrutement ont été respectés

Item n° 21.4 : Vous considérez que votre employeur a correctement rempli ses engagements à votre égard lorsque vous avez été engagé(e)

Item n° 21.5 : Vous pensez que l'établissement a correctement rempli sa part du contrat qui vous lie

3. Les variables de résultats

3.1. La clarté de rôle

Item n° 22.1 : Vous savez exactement ce que l'on attend de vous

Item n° 22.2 : Vous savez quelles sont vos responsabilités

Item n° 22.3 : Les explications sur ce qui doit être fait sont claires

Item n° 22.4 : L'établissement vous a donné des objectifs clairs et planifiés quant à votre travail

3.2. L'intégration sociale

Item n° 23.1 : Vous participez aux réseaux et réunions informelles des membres de l'établissement

Item n° 23.2 : Vous pensez que vos collègues vous apprécient

***Item n° 23.3 :** Vous participez aux activités sociales données par les membres de l'établissement

Item n° 23.4 : Vous êtes assez populaire au sein de votre équipe

Item n° 23.5 : Vous considérez vos collègues comme des amis

Item n° 23.6 : Dans votre équipe, vous pouvez facilement être identifié comme "faisant partie de la bande"

* item supprimé suite à l'analyse en composantes principales

3.3. L'adhésion aux valeurs de l'organisation

Item n° 24.1 : Vous soutenez les objectifs qui sont établis par votre établissement

Item n° 24.2 : Vous êtes d'accord avec les valeurs établies par l'établissement

Item n° 24.3 : Vous vous sentez en harmonie avec l'établissement

Item n° 24.4 : Les objectifs de l'établissement sont aussi les vôtres

Item n° 24.5 : Vous êtes un bon exemple d'un employé représentant les valeurs de l'établissement

3.4. L'implication organisationnelle

Implication affective

Item n° 25.3 : Vous ressentez vraiment les problèmes de cet établissement comme s'ils étaient les vôtres

Item n° 25.4 : Vous vous considérez comme un « membre de la famille » dans cet établissement

Item n° 25.7 : Vous vous sentez émotionnellement attaché(e) à cet établissement

***Item n° 25.12 :** Vous seriez heureux/heureuse de passer le reste de votre vie professionnelle dans cet établissement

* item supprimé suite à l'analyse en composantes principales

L'implication normative

Item n° 25.2 : Vous avez pour valeur de rester fidèle à un établissement

Item n° 25.6 : Vous continuez à travailler dans cet établissement car vous ressentez une obligation morale

Item n° 25.10 : Si vous receviez une meilleure offre de travail, vous ne vous sentiriez pas le droit de quitter votre établissement

Item n° 25.14 : Passer d'un établissement à un autre vous semble peu éthique

3.5. La satisfaction

Item n° 25.1 : Ce travail répond en grande partie à vos désirs

Item n° 25.11 : Vous êtes globalement satisfait de votre travail

3.6. L'intention de quitter

Item n° 25.5 : Vous recherchez activement un nouvel emploi pour l'année prochaine

Item n° 25.8 : Vous allez probablement rechercher un nouvel emploi dans le courant de l'année prochaine

Item n° 25.9 : Vous pensez quitter votre emploi au sein de cet établissement

Annexe 7 : Analyses en composantes principales sur les items relatifs à l'aperçu réaliste d'emploi

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
Q11. Clarté et précision des info (agrégé)	5,0485	1,69993	103
Q12. agrégée	4,5437	1,34147	103
Q13. Nombre de documents reçus (agrégé)	4,0971	1,96795	103

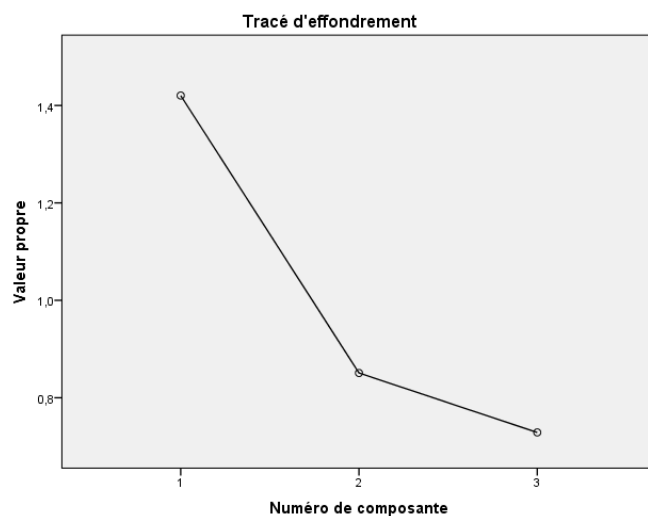
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,580
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. ddl	12,721 3
	Signification	,005

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,420	47,346	47,346	1,420	47,346	47,346
2	,851	28,361	75,708			
3	,729	24,292	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes

s^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Annexe 8 : Analyses en composantes principales sur les items relatifs aux « pratiques de socialisation » - dimension sociale

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
14.1	3,971	1,0888	103
14.2	3,883	1,0692	103
14.3	4,155	,8490	103
14.6	4,301	,9057	103
Q14.4_rec	3,2524	1,13516	103
Q14.5_rec	4,1553	1,20259	103

Matrice de corrélation

		14.1	14.2	14.3	14.6	Q14.4_rec	Q14.5_rec
Corrélation	14.1	1,000	,629	,472	,556	,363	,213
	14.2	,629	1,000	,441	,654	,243	,449
	14.3	,472	,441	1,000	,398	,050	,034
	14.6	,556	,654	,398	1,000	,297	,470
	Q14.4_rec	,363	,243	,050	,297	1,000	,337
	Q14.5_rec	,213	,449	,034	,470	,337	1,000

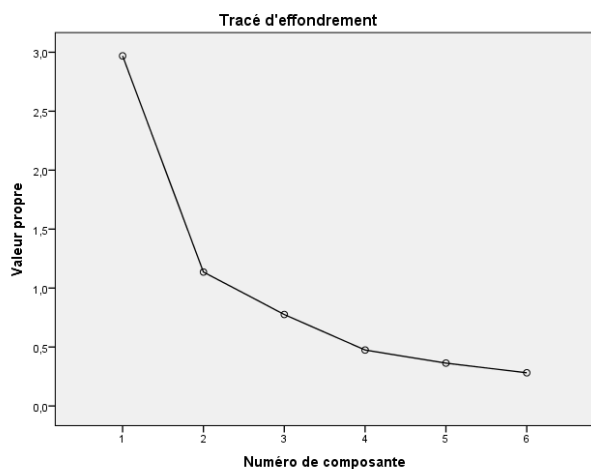
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,750
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	204,609
	ddl	15
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,969	49,481	49,481	2,969	49,481	49,481	2,385	39,750	39,750
2	1,136	18,933	68,413	1,136	18,933	68,413	1,720	28,663	68,413
3	,776	12,930	81,343						
4	,474	7,907	89,250						
5	,363	6,055	95,304						
6	,282	4,696	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
14.3	,842	
14.1	,783	
14.2	,756	,406
14.6	,680	,487
Q14.5_rec		,820
Q14.4_rec		,725

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Annexe 9 : Analyses en composantes principales sur les variables relatives à la formation

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
15.1	3,333	1,1172	87
15.2	3,966	1,0281	87
15.3	3,575	1,0414	87
15.4	3,563	1,0642	87
15.5	3,276	1,2170	87
15.6	3,609	1,0383	87

Matrice de corrélation

	15.1	15.2	15.3	15.4	15.5	15.6
Corrélation 15.1	1,000	,263	,413	,613	,624	,675
15.2	,263	1,000	,171	,103	,138	,194
15.3	,413	,171	1,000	,502	,396	,500
15.4	,613	,103	,502	1,000	,758	,707
15.5	,624	,138	,396	,758	1,000	,804
15.6	,675	,194	,500	,707	,804	1,000

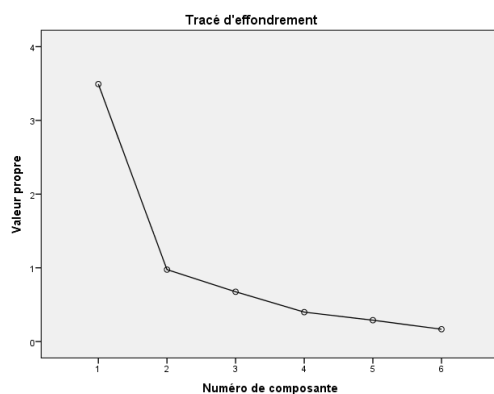
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,827
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	258,663
	ddl	15
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,492	58,206	58,206	3,492	58,206	58,206
2	,976	16,262	74,468			
3	,675	11,258	85,726			
4	,399	6,652	92,378			
5	,290	4,832	97,209			
6	,167	2,791	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Annexe 10 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs à l'échange social (LMX)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
17.1	3,444	1,2141	99
17.2	3,697	1,0638	99
17.3	3,758	,9699	99
17.4	3,909	1,0009	99
17.5	3,162	1,0662	99
17.6	3,414	,9584	99
17.7	3,838	,9658	99

Matrice de corrélation

	17.1	17.2	17.3	17.4	17.5	17.6	17.7
Corrélation 17.1	1,000	,413	,595	,563	,330	,568	,619
17.2	,413	1,000	,620	,654	,457	,565	,687
17.3	,595	,620	1,000	,629	,482	,592	,633
17.4	,563	,654	,629	1,000	,588	,688	,776
17.5	,330	,457	,482	,588	1,000	,393	,422
17.6	,568	,565	,592	,688	,393	1,000	,768
17.7	,619	,687	,633	,776	,422	,768	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

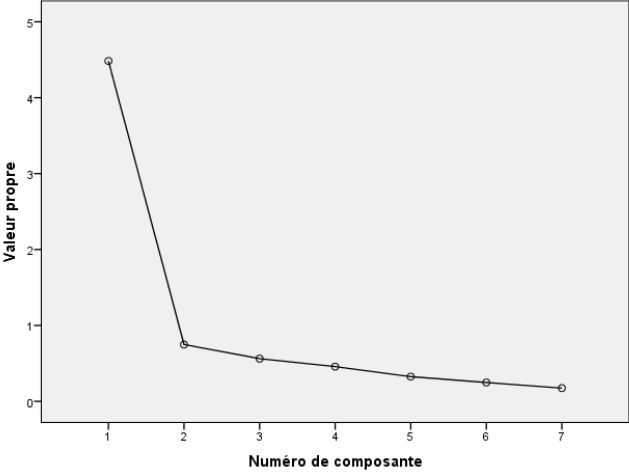
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,883
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	418,115
	ddl	21
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,483	64,047	64,047	4,483	64,047	64,047
2	,749	10,694	74,742			
3	,562	8,034	82,776			
4	,458	6,539	89,315			
5	,325	4,647	93,963			
6	,248	3,546	97,508			
7	,174	2,492	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Rotation de la matrice des composantes
s^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible

Annexe 11 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs à l'échange social (TMX)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
18.1	3,208	5,1212	101
18.2	3,752	,9209	101
18.3	3,525	1,0158	101
18.4	4,208	,8285	101
18.5	4,149	,9422	101
18.6	4,644	,5583	101
18.7	4,653	,5556	101
18.8	4,198	1,0101	101

Matrice de corrélation

	18.1	18.2	18.3	18.4	18.5	18.6	18.7	18.8
Corrélation 18.1	1,000	,172	,046	-,013	,079	,047	,050	,069
18.2	,172	1,000	,760	,343	,319	-,018	,026	,472
18.3	,046	,760	1,000	,511	,492	,122	,166	,648
18.4	-,013	,343	,511	1,000	,370	,313	,332	,369
18.5	,079	,319	,492	,370	1,000	,482	,443	,578
18.6	,047	-,018	,122	,313	,482	1,000	,758	,268
18.7	,050	,026	,166	,332	,443	,758	1,000	,391
18.8	,069	,472	,648	,369	,578	,268	,391	1,000

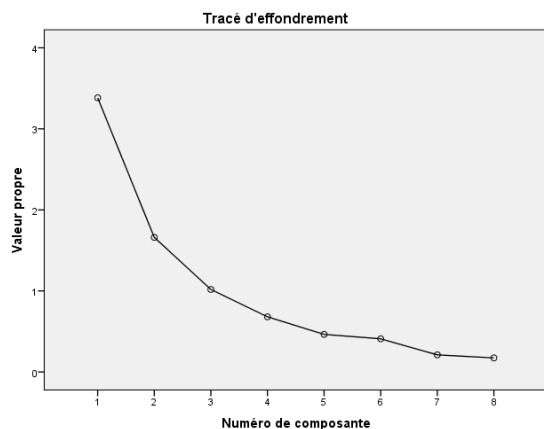
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,726
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	348,095
	ddl	28
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,383	42,287	42,287	3,383	42,287	42,287	2,784	34,796	34,796
2	1,660	20,755	63,041	1,660	20,755	63,041	2,244	28,047	62,844
3	1,018	12,725	75,766	1,018	12,725	75,766	1,034	12,923	75,766
4	,681	8,507	84,274						
5	,464	5,797	90,071						
6	,409	5,115	95,186						
7	,211	2,641	97,827						
8	,174	2,173	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
18.3	,934		
18.2	,858		
18.8	,731	,344	
18.4	,578	,349	
18.6		,917	
18.7		,900	
18.5	,541	,570	
18.1			,979

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 4 itérations.

Annexe 12 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs au comportement de recherche d’info auprès du supérieur hiérarchique

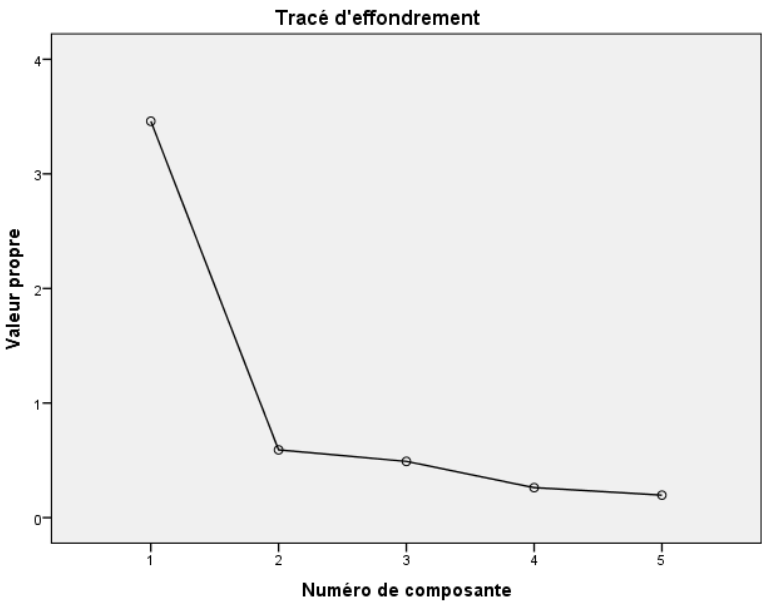
Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	Analyse N
19A.1	2,222	1,1095	90
19A.2	2,622	1,1667	90
19A.3	2,289	1,1731	90
19A.4	2,500	1,2016	90
19A.5	2,233	1,1997	90

Matrice de corrélation						
		19A.1	19A.2	19A.3	19A.4	19A.5
Corrélation	19A.1	1,000	,543	,718	,539	,560
	19A.2	,543	1,000	,614	,585	,489
	19A.3	,718	,614	1,000	,638	,662
	19A.4	,539	,585	,638	1,000	,783
	19A.5	,560	,489	,662	,783	1,000

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,815
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	256,291
	ddl	10
	Signification	,000

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,459	69,188	69,188	3,459	69,188	69,188
2	,591	11,828	81,016			
3	,491	9,817	90,833			
4	,262	5,236	96,070			
5	,197	3,930	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composante S^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Annexe 13 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs au comportement de recherche d’info auprès des collègues

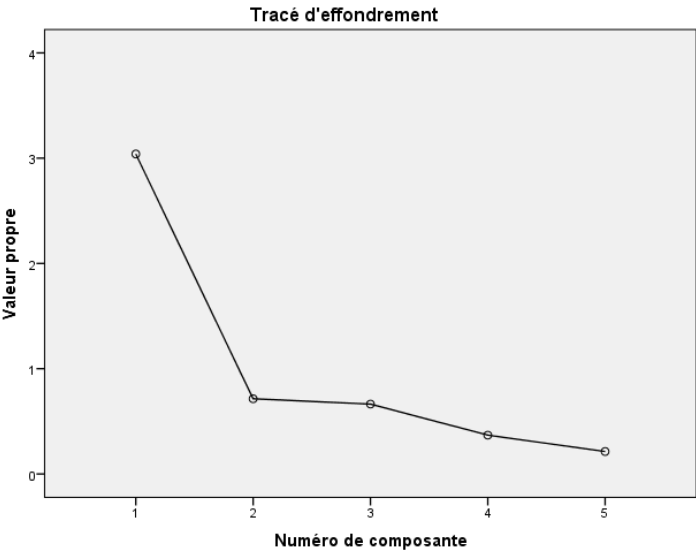
Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	Analyse N
19B.1	2,522	1,1433	92
19B.2	3,359	1,1914	92
19B.3	2,533	1,3380	92
19B.4	2,511	1,2269	92
19B.5	2,489	1,2447	92

Matrice de corrélation						
	19B.1	19B.2	19B.3	19B.4	19B.5	
Corrélation	19B.1	1,000	,353	,628	,536	,475
	19B.2	,353	1,000	,396	,437	,355
	19B.3	,628	,396	1,000	,569	,502
	19B.4	,536	,437	,569	1,000	,777
	19B.5	,475	,355	,502	,777	1,000

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,781
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	192,568
	ddl	10
	Signification	,000

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,039	60,790	60,790	3,039	60,790	60,790
2	,714	14,285	75,075			
3	,664	13,277	88,352			
4	,369	7,378	95,730			
5	,213	4,270	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Annexe 14 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs aux obligations ressenties à l'égard de l'employeur

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
20.1	3,545	,9178	99
20.2	3,869	1,0167	99
20.3	4,242	,7836	99
20.4	3,152	1,0138	99
20.5	3,808	1,0170	99
20.6	3,949	1,0915	99

Matrice de corrélation

	20.1	20.2	20.3	20.4	20.5	20.6
Corrélation 20.1	1,000	,613	,439	,404	,398	,109
20.2	,613	1,000	,617	,445	,627	,141
20.3	,439	,617	1,000	,236	,417	,146
20.4	,404	,445	,236	1,000	,573	,127
20.5	,398	,627	,417	,573	1,000	,046
20.6	,109	,141	,146	,127	,046	1,000

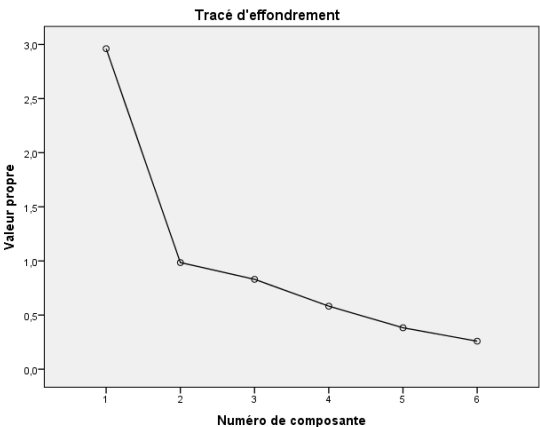
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,759
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	187,413
	ddl	15
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,961	49,354	49,354	2,961	49,354	49,354
2	,985	16,419	65,773			
3	,830	13,836	79,609			
4	,582	9,704	89,313			
5	,382	6,374	95,687			
6	,259	4,313	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante 1
20.1	,745
20.2	,878
20.3	,709
20.4	,682
20.5	,787
20.6	

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes
extraites.

Rotation de la
matrice des
composante
s^a

a. Une seule
composant
e a été
extraite.
Rotation de
la solution
impossible

Annexe 15 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs à la perception de brèche dans le contrat psychologique

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
Q21.1_rec	2,4949	,98327	99
Q21.2_rec	2,1717	1,03056	99
Q21.3_rec	2,1010	,94215	99
Q21.4_rec	2,0606	,94565	99
Q21.5_rec	2,0606	,93479	99

Matrice de corrélation

	Q21.1_rec	Q21.2_rec	Q21.3_rec	Q21.4_rec	Q21.5_rec
Corrélation					
Q21.1_rec	1,000	,610	,551	,582	,655
Q21.2_rec	,610	1,000	,749	,795	,667
Q21.3_rec	,551	,749	1,000	,818	,723
Q21.4_rec	,582	,795	,818	1,000	,838
Q21.5_rec	,655	,667	,723	,838	1,000

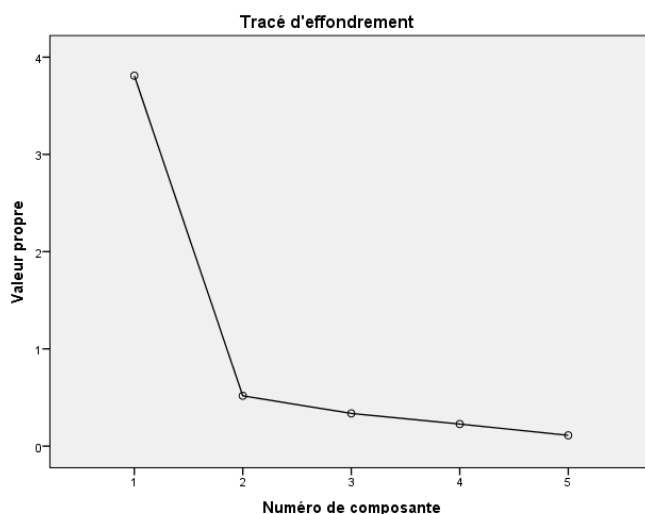
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,829
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	391,344
	ddl	10
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,809	76,185	76,185	3,809	76,185	76,185
2	,517	10,342	86,527			
3	,336	6,726	93,253			
4	,227	4,536	97,789			
5	,111	2,211	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes
s^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Annexe 16 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs à la clarté de rôle

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
22.1	4,147	,7885	102
22.2	4,304	,7146	102
22.3	4,059	,8184	102
22.4	3,598	1,1455	102

Matrice de corrélation

		22.1	22.2	22.3	22.4
Corrélation	22.1	1,000	,570	,324	,384
	22.2	,570	1,000	,426	,550
	22.3	,324	,426	1,000	,627
	22.4	,384	,550	,627	1,000

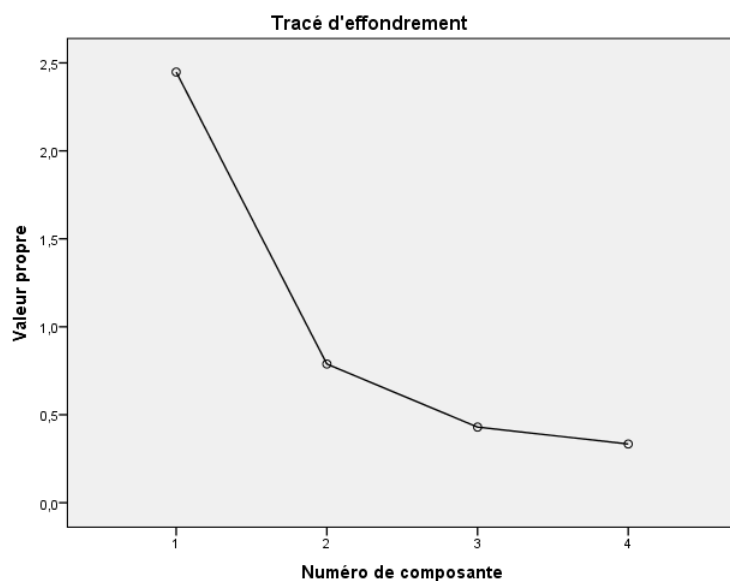
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,709
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	126,910
	ddl	6
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,448	61,199	61,199	2,448	61,199	61,199
2	,788	19,709	80,909			
3	,430	10,748	91,656			
4	,334	8,344	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes
s^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Annexe 17 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs à l'intégration sociale

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
23.1	3,684	1,1893	98
23.2	3,878	,8405	98
23.3	3,235	1,2987	98
23.4	3,153	1,0087	98
23.5	2,969	1,2390	98
23.6	3,367	1,0783	98

Matrice de corrélation

	23.1	23.2	23.3	23.4	23.5	23.6
Corrélation 23.1	1,000	,136	,215	,118	,021	,108
23.2	,136	1,000	,414	,642	,600	,687
23.3	,215	,414	1,000	,263	,530	,446
23.4	,118	,642	,263	1,000	,581	,668
23.5	,021	,600	,530	,581	1,000	,734
23.6	,108	,687	,446	,668	,734	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

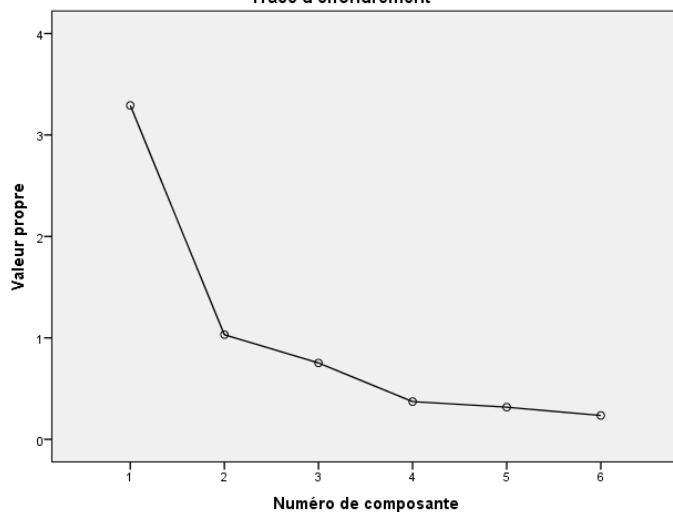
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,809
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	249,219
	ddl	15
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,291	54,855	54,855	3,291	54,855	54,855	3,186	53,098	53,098
2	1,032	17,195	72,050	1,032	17,195	72,050	1,137	18,951	72,050
3	,753	12,546	84,596						
4	,372	6,202	90,797						
5	,317	5,285	96,082						
6	,235	3,918	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
23.6	,891	
23.5	,868	
23.2	,830	
23.4	,805	
23.3	,548	,447
23.1		,955

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Annexe 18 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs à l'adhésion aux valeurs de l'établissement

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
24.1	3,690	1,0219	100
24.2	3,780	,9701	100
24.3	3,660	1,0466	100
24.4	3,550	1,0766	100
24.5	3,510	1,0492	100

Matrice de corrélation

	24.1	24.2	24.3	24.4	24.5
Corrélation 24.1	1,000	,715	,637	,616	,611
24.2	,715	1,000	,751	,726	,687
24.3	,637	,751	1,000	,822	,730
24.4	,616	,726	,822	1,000	,742
24.5	,611	,687	,730	,742	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

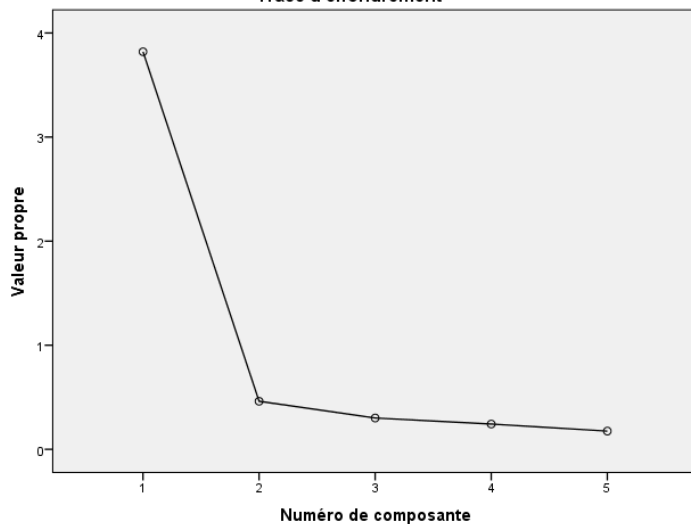
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,880
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	365,923
	ddl	10
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,820	76,393	76,393	3,820	76,393	76,393
2	,462	9,233	85,626			
3	,301	6,017	91,644			
4	,243	4,852	96,496			
5	,175	3,504	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Annexe 19 : Analyse en composantes principales sur les items relatifs aux attitudes au travail

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
25.11	3,773	,8721	97
25.1	3,8454	,93920	97
25.5	1,711	1,2744	97
25.8	1,691	1,2613	97
25.9	1,732	1,2206	97
25.3	2,814	1,1118	97
25.7	2,753	1,1817	97
25.12	3,052	1,1580	97
25.4	2,866	1,2044	97
25.2	3,052	1,1490	97
25.6	2,103	1,1225	97
25.10	2,351	1,0901	97
25.14	2,598	1,2218	97

Matrice de corrélation

		Matrice de corrélation												
		25.11	25.1	25.5	25.8	25.9	25.3	25.7	25.12	25.4	25.2	25.6	25.10	25.14
Corrélation	25.11	1,000	,644	-,388	-,405	-,410	,235	,238	,517	,268	,116	-,114	,128	,099
	25.1	,644	1,000	-,482	-,463	-,482	,381	,388	,467	,359	,258	,114	,237	,199
	25.5	-,388	-,482	1,000	,929	,921	-,281	-,228	-,498	-,358	-,267	,079	-,061	-,209
	25.8	-,405	-,463	,929	1,000	,947	-,227	-,255	-,502	-,343	-,284	,082	-,034	-,210
	25.9	-,410	-,482	,921	,947	1,000	-,290	-,299	-,521	-,414	-,280	,058	-,038	-,227
	25.3	,235	,381	-,281	-,227	-,290	1,000	,647	,436	,798	,611	,424	,424	,604
	25.7	,238	,388	-,228	-,255	-,299	,647	1,000	,481	,694	,477	,365	,327	,428
	25.12	,517	,467	-,498	-,502	-,521	,436	,481	1,000	,498	,389	,108	,217	,434
	25.4	,268	,359	-,358	-,343	-,414	,798	,694	,498	1,000	,555	,311	,242	,565
	25.2	,116	,258	-,267	-,284	-,280	,611	,477	,389	,555	1,000	,553	,476	,794
	25.6	-,114	,114	,079	,082	,058	,424	,365	,108	,311	,553	1,000	,626	,501
	25.10	,128	,237	-,061	-,034	-,038	,424	,327	,217	,242	,476	,626	1,000	,451
	25.14	,099	,199	-,209	-,210	-,227	,604	,428	,434	,565	,794	,501	,451	1,000

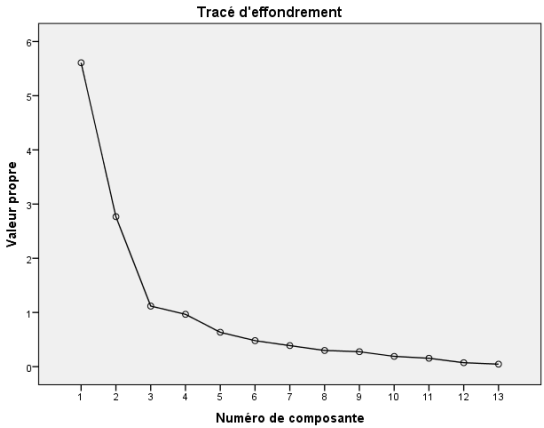
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,834
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1001,292
	ddl	78
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,608	43,136	43,136	5,608	43,136	43,136	4,046	31,120	31,120
2	2,768	21,290	64,426	2,768	21,290	64,426	3,186	24,511	55,632
3	1,118	8,598	73,023	1,118	8,598	73,023	2,261	17,392	73,023
4	,966	7,428	80,451						
5	,634	4,878	85,329						
6	,480	3,689	89,018						
7	,388	2,988	92,006						
8	,299	2,299	94,305						
9	,276	2,121	96,426						
10	,190	1,463	97,888						
11	,155	1,192	99,080						
12	,073	,562	99,643						
13	,046	,357	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
25.11			,867
25.1			,776
25.5		,930	
25.8		,944	
25.9		,931	
25.3	,767		,329
25.7	,631		,424
25.12	,347	-,418	,552
25.4	,671		,341
25.2	,836		
25.6	,783		
25.10	,669		
25.14	,825		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Analyse en composantes principales sur items relatifs aux attitudes au travail mais après suppression de l’item problématique (chargeant sur les trois composantes) : item 25.12

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
25.11	3,776	,8679	98
25.1	3,8367	,93824	98
25.5	1,704	1,2699	98
25.8	1,684	1,2567	98
25.9	1,724	1,2166	98
25.3	2,806	1,1091	98
25.7	2,765	1,1824	98
25.4	2,867	1,1983	98
25.2	3,041	1,1480	98
25.6	2,092	1,1223	98
25.10	2,347	1,0851	98
25.14	2,582	1,2262	98

Matrice de corrélation

	25.11	25.1	25.5	25.8	25.9	25.3	25.7	25.4	25.2	25.6	25.10	25.14
Corrélation 25.11	1,000	,638	-,388	-,406	-,411	,233	,239	,268	,113	-,116	,127	,095
25.1	,638	1,000	-,474	-,455	-,473	,385	,374	,357	,265	,122	,238	,209
25.5	-,388	-,474	1,000	,929	,921	-,275	-,232	-,358	-,260	,084	-,059	-,200
25.8	-,406	-,455	,929	1,000	,947	-,222	-,259	-,343	-,277	,087	-,032	-,200
25.9	-,411	-,473	,921	,947	1,000	-,284	-,303	-,414	-,272	,064	-,036	-,216
25.3	,233	,385	-,275	-,222	-,284	1,000	,633	,795	,614	,429	,425	,607
25.7	,239	,374	-,232	-,259	-,303	,633	1,000	,691	,463	,350	,321	,408
25.4	,268	,357	-,358	-,343	-,414	,795	,691	1,000	,551	,308	,242	,558
25.2	,113	,265	-,260	-,277	-,272	,614	,463	,551	1,000	,557	,477	,796
25.6	-,116	,122	,084	,087	,064	,429	,350	,308	,557	1,000	,625	,508
25.10	,127	,238	-,059	-,032	-,036	,425	,321	,242	,477	,625	1,000	,451
25.14	,095	,209	-,200	-,200	-,216	,607	,408	,558	,796	,508	,451	1,000

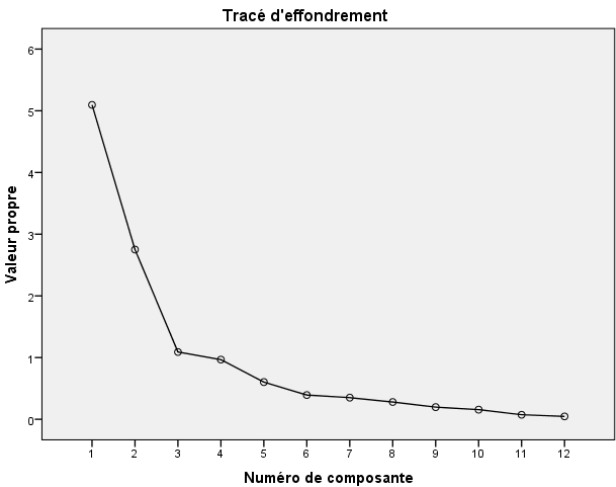
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,817
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	943,339
	ddl	66
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,095	42,458	42,458	5,095	42,458	42,458	3,995	33,291	33,291
2	2,750	22,917	65,375	2,750	22,917	65,375	3,078	25,653	58,944
3	1,090	9,083	74,458	1,090	9,083	74,458	1,862	15,514	74,458
4	,966	8,053	82,512						
5	,603	5,023	87,535						
6	,393	3,271	90,806						
7	,350	2,921	93,726						
8	,280	2,332	96,059						
9	,197	1,642	97,701						
10	,156	1,300	99,001						
11	,073	,612	99,613						
12	,046	,387	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
25.11			,860
25.1			,792
25.5		,934	
25.8		,948	
25.9		,937	
25.3	,784		
25.7	,631		,380
25.4	,685	-,310	
25.2	,840		
25.6	,778		
25.10	,671		
25.14	,826		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Annexe 20 : Statistiques descriptives des variables composant le modèle hypothétique

Variables	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
11. Aperçu réaliste d'emploi	103	1,33	7,67	4,56	1,15
12. Tactiques de socialisation – dimension sociale	103	1	5	4,08	0,79
13. Satisfaction et utilité perçue des formations	87	1	5	3,47	0,90
14. Disponibilité d'un parrain/référent/tuteur	-	-	-	-	-
15. Echange social - LMX	99	1	5	3,60	0,82
16. Echange social - TMX	102	1,25	5	3,92	0,57
17. Comportement proactifs de recherche d'info auprès des collègues	90	1	4,40	2,37	0,97
18. Comportement proactifs de recherche d'info auprès du supérieur	92	1	4,60	2,68	0,95
19. Obligations ressenties à l'égard de l'employeur	99	1,60	5	3,72	0,73
20. Perception de brèche dans le contrat psychologique	99	1	4,60	2,18	0,84
21. Clarté de rôle	102	2,50	5	4,03	0,68
22. Intégration sociale	100	1	5	3,34	0,88
23. Adhésion aux valeurs de l'établissement	100	1,20	5	3,64	0,90
24. Satisfaction générale	103	1	5	3,85	0,83
25. Intention de quitter de l'organisationnelle	102	1	5	1,68	1,20
26. Implication organisationnelle	99	1	4,57	2,64	0,88

Annexe 21 : Matrice des corrélations

	1	2	3	4	5	6
Variabes biographiques :						
1. Genre	—					
2. Age	-,146	—				
3. Etablissement hospitalier	,067	-,238*	—			
4. Type de contrat	-,056	-,040	,249*	—		
5. Type d'horaire	,030	-,048	-,021	-,017	—	
6. Ancienneté	-,025	-,127	,135	,239*	-,077	—
7. Réalisation d'un stage dans l'établissement	,033	-,322**	,523**	,207*	-,122	,153
8. Expérience professionnelle antérieure	-,025	,356**	-,235*	,048	-,022	,016
9. Nombre d'emplois antérieurs	-,033	,346**	-,213*	,038	-,061	,043
10. Canal de recrutement	-,241*	,330**	-,252*	,006	-,013	-,236*
11. Aperçu réaliste d'emploi	-,127	-,105	-,126	-,050	,147	,034
Variables relatives aux pratiques organisationnelles :						
12. Tactiques de socialisation - dimension sociale	,048	-,134	-,113	-,118	-,009	-,079
13. Satisfaction et utilité perçue des formations	,000	-,085	-,109	-,063	,084	-,080
14. Disponibilité d'un référent/parrain/tuteur	,053	,072	-,034	,057	,020	-,015
Variables relatives à l'échec social :						
15. LMX	-,200*	-,103	-,211*	,036	,018	-,028
16. TMX	,107	-,108	-,278**	-,020	,022	,060
Variables relatives aux comportements proactifs d'intégration :						
17. Comportement recherche info auprès du supérieur	-,103	,040	-,197	-,031	,020	-,161
18. Comportement de recherche d'info auprès des collègues	-,205*	,044	-,282**	-,048	,010	-,257*
Variables relatives au contrat psychologique :						
19. Obligations ressenties à l'égard de l'employeur	,029	,032	-,126	-,180	,168	-,064
20. Perception de brèche dans le contrat psychologique	,010	,222*	-,052	,064	,005	,021
Variables relatives aux degrés de socialisation :						
21. Clarté de rôle	,047	-,023	-,161	-,068	,284**	-,025
22. Intégration sociale	-,014	-,092	-,152	,110	,175	,298**
23. Adhésion aux valeurs de l'organisation	,126	-,096	-,069	-,121	,171	-,179
Variables relatives aux attitudes de travail :						
24. Satisfaction générale	,047	-,146	-,063	,029	-,041	,090
25. Intention de quitter l'organisation	-,114	,102	-,204*	-,198*	-,022	-,097
26. Implication organisationnelle	-,067	,005	-,245*	-,046	,295**	-,040

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
—														
-,125	—													
-,021	,447**													
-,299**	,182	,155	—											
-,072	,195*	,006	,106	(.47)										
-,130	,115	-,026	,131	,426**	(.81)									
-,157	,081	-,122	,143	,286**	,309**	(.88)								
-,087	,147	,004	,126	,061	,236*	,207	—							
-,101	,091	-,134	,119	,519**	,540**	,334**	,187	(.90)						
-,082	,149	-,030	,051	,365**	,686**	,413**	,271**	,621**	(.81)					
-,164	,079	,092	-,062	,031	,043	,086	-,029	,118	-,023	(.88)				
-,240*	,141	,014	,045	,124	,159	,131	,098	,166	,139	,710**	(.83)			
-,203*	-,046	,055	,015	,026	,060	,184	-,074	,133	,275	,121	,118	(.82)		
,005	-,143	,010	,101	-,353**	-,577**	-,228*	,006	-,449**	-,373**	,012	,006	-,064	(.92)	
-,095	-,010	,075	-,034	,347**	,285**	,351**	,026	,355**	,351**	,210*	,158	,372**	-,324**	(.77)
-,067	,126	,107	,008	,338**	,456**	,271*	,225*	,428**	,666**	-,052	,015	,211*	-,257*	,276**
-,035	,071	,046	-,056	,328**	,311**	,340**	,155	,259*	,421**	,102	,043	,475**	-,362**	,488**
,072	-,056	-,025	-,209*	,104	,305**	,240*	,097	,291**	,379**	,171	,074	,208*	-,286**	,208*
-,084	,061	,088	,343**	-,190	-,129	-,160	-,101	-,123	-,178	-,041	-,018	-,128	,163	-,134
,232*	,046	,056	,074	,190	,023	,470**	,037	,238*	,285**	,097	,136	,542**	-,024	,326**

22	23	24	25	26
(.86) ,185	(.92)			
,373**	,295**	(.83)		
-,284**	-,200*	-,515**	(.97)	
,378**	,477**	,336**	-,259**	(.88)

Annexe 22 : Effet indirect des tactiques de socialisation sur les attitudes au travail, à travers les obligations ressenties à l'égard de l'employeur, la perception de brèche dans le contrat psychologique, la clarté de rôle, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation

Variable dépendante	Médiateurs	coefficients				Bootstrapping BCa 95% CI		
		(a)	(b)	Indirect Effect (ab)	Direct Effect (c')	Total Effect (c)	Lower	Upper
Satisfaction générale	Obligations perçues à l'égard de l'employeur	.059	.118	.007			-.012	.082
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.621*	-.109	.068			-.096	.263
	Clarté de rôle	.301*	.078	.023			-.119	.058
	Intégration sociale	.577*	.292*	.169*			.037	.392
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.345*	.129	.044			-.031	.207
	TOTAL			.311*	.051	.315* (R²=.086)	.029	.589

Note : * $p < .05$; BCa : bias corrected; 1,000 bootstrap samples

Annexe 23 : Effet indirect des formations sur les attitudes au travail, à travers les obligations ressenties à l'égard de l'employeur, la perception de brèche dans le contrat psychologique, la clarté de rôle, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation

Variable dépendante	Médiateurs	coefficients				Bootstrapping BCa 95% CI	
		(a)	(b)	Indirect effect (ab)	Direct Effect (c')	Total Effect (c)	Lower Upper
Satisfaction générale	Obligations perçues à l'égard de l'employeur	.139	.205	.029			-.009 .126
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.193	-.119	.023			-.011 .126
	Clarté de rôle	.243*	.027	.006			-.067 .091
	Intégration sociale	.291*	.338*	.098*			.035 .232
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.329*	.058	.019			-.061 .140
	TOTAL			.176*	.016	.191* (R ² =.046)	.062 .369
Implication organisationnelle	Obligations perçues à l'égard de l'employeur	.148	.482*	.071			-.017 .051
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.203	-.248*	.050			.002 .138
	Clarté de rôle	.235*	.093	.022			-.109 .033
	Intégration sociale	.300*	.268*	.080*			.023 .162
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.345*	.279*	.096*			.020 .222
	TOTAL			.176*	.298*	.473* (R ² =.228)	.006 .344

Note : * $p < .05$; BCa : bias corrected ; 1,000 bootstrap samples

Annexe 24 : Effet indirect du LMX sur les attitudes au travail, à travers les obligations ressenties à l'égard de l'employeur, la perception de brèche dans le contrat psychologique, la clarté de rôle, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation

Variable dépendante	Médiateurs	coefficients				Bootstrapping BCa 95% CI	
		(a)	(b)	Indirect effect (ab)	Direct Effect (c')	Total Effect (c)	Lower Upper
Satisfaction générale	Obligations perçues à l'égard de l'employeur	.126	.129	.016			-.011 .123
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.480*	-.152	.073			-.014 .220
	Clarté de rôle	.295*	.089	.026			-.135 .045
	Intégration sociale	.519*	.286*	.148*			.031 .334
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.302*	.126	.038			-.024 .202
	TOTAL			.231*	.030	.278* (R ² =.069)	.075 .445
Implication organisationnelle	Obligations perçues à l'égard de l'employeur	.103	.461*	.047			-.038 .183
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.464*	-.240*	.111*			.035 .255
	Clarté de rôle	.308*	.036	.011			-.110 .064
	Intégration sociale	.504*	.279*	.141*			.044 .299
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.270*	.333*	.090			-.000 .236
	TOTAL			.156*	.072	.227* (R ² =.042)	.071 .347

Note : * $p < .05$; BCa : bias corrected; 1,000 bootstrap samples

Annexe 25 : Effet indirect du TMX sur les attitudes au travail, à travers les obligations ressenties à l'égard de l'employeur, la perception de brèche dans le contrat psychologique, la clarté de rôle, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation

Variable dépendante	Médiateurs	coefficients				Bootstrapping BCa 95% CI		
		(a)	(b)	Indirect effect (ab)	Direct Effect (c')	Total Effect (c)	Lower	Upper
Satisfaction générale	Obligations ressenties à l'égard de l'employeur	.257*	.111	.029			-.038	.144
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.398*	-.125	.050			-.028	.215
	Clarté de rôle	.338*	.073	.025			-.133	.072
	Intégration sociale	.860*	.281*	.242*			.023	.543
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.495*	.122	.061			-.049	.278
	TOTAL			.407*	.052	.408* (R²=.133)	.025	.668
Implication organisationnelle	Obligations ressenties à l'égard de l'employeur	.237*	.443*	.105			-.019	.255
	Perception de brèche dans le contrat psychologique	-.379*	-.225*	.085*			.024	.188
	Clarté de rôle	.350*	.015	.005			-.078	.105
	Intégration sociale	.853*	.454*	.387*			.207	.602
	Adhésion aux valeurs de l'organisation	.468*	.387*	.181*			.048	.437
	TOTAL			.763*	.276	.317* (R²=.073)	.311	.869

Note : * $p < .05$; BCa : bias corrected; 1,000 bootstrap samples